

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

**SITOUTUMINEN OSANA MUUTOKSEN JOHTAMISTA - CASE:
RAIVAAJAKOMPPANIAN SIIRTO KARJALANPRIKAATTIIN**

Pro gradu -tutkielma

Yliluutnantti
Kimmo Sutinen

Sotatieteiden maisterikurssi 8
Maasotalinja

Huhtikuu 2019

Kurssi Sotatieteiden maisterikurssi 8	Linja Maasotalinja
Tekijä Yliluutnantti Kimmo Sutinen	
Opinnäytetyön nimi Sitoutuminen osana muutoksen johtamista - case: Raivaajakomppanian siirto Karjalan prikaatiin	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Maanpuolustuskorkeakoulun kirjasto
Aika Huhtikuu 2019	Tekstisivuja 61 Liitesivuja 2
<p>TIIVISTELMÄ</p> <p>Puolustusvoimissa toteutettiin laaja puolustusvoimauudistus vuosien 2012–2015 välisenä aikana. Puolustusvoimauudistuksessa pyrittiin sopeuttamaan Puolustusvoimat pieneneviin ikäluokkiin ja kasvaviin kustannustarpeisiin kehittäen puolustuksen ennaltaehkäisykykyä. Tässä rakenteellisessa uudistuksessa vähennettiin hallintoyksiköiden määrää, mikä tarkoitti esimerkiksi joukko-osastojen lakkauttamista ja uusien hallintoyksiköiden perustamista. Maavoimien joukko-osastoista lakkautukset koskivat Pohjois-Karjalan prikaatia, Hämeen rykmenttiä ja Pioneerirykmenttiä, jotka lakkautettiin 31.12.2013 ja 31.12.2014 välisenä aikana. Lisäksi neljä hallintoyksikköä lakkautettiin ja liitettiin osaksi muita hallintoyksiköitä sekä sotilasläänit lakkautettiin.</p> <p>Tässä tutkimuksessa tutkittiin Keruun Pioneerirykmentistä Karjalan prikaatiin siirretyn henkilöstön sitoutumista muutokseen. Teorian ja empirian avulla pyrittiin selvittämään siirtyneen henkilöstön muutossitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä rakennemuutoksessa johtajuuden näkökulmasta. Tutkija ei ollut itse osallisena puolustusvoimauudistuksessa, mutta sivustaseuraajan roolissa heräsi mielenkiinto muutosjohtamisen ja muutossitoutumisen tutkimukseen. Tutkimusaiheen valintaa vahvisti aiemmassa tutkimuksessa korostettu sitoutumisen tärkeä rooli onnistuneen muutoksen toteuttamiseksi.</p> <p>Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jonka toteuttamisessa on noudatettu tapaustutkimuksen periaatteita. Tutkimus aloitettiin perehtymällä aiempaan muutosjohtamisen ja muutokseen sitoutumisen tutkimukseen, joiden pohjalta koostettiin tutkimuksen teoreettinen tausta ja luotiin perusteet tutkimusaineiston hankinnalle. Tutkimuksen empiirinen aineisto hankittiin teoriasta esiin nousseiden teemojen pohjalle rakentuneella avoimella kyselyllä. Raivaajakomppanian henkilöstöllä teetetty kysely analysoitiin abduktiivisen eli teoriaohjaavan sisällönanalyysin periaattein ja tekniikoin.</p> <p>Johtopäätöksenä voidaan todeta, että muutokseen sitoutuneella henkilöstöllä tulee olla mahdollisuus osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen henkilökohtaisten tarpeiden edellyttämässä laajuudessa. Henkilöstön sitoutumisen kannalta on tärkeää, että yksilötason asiat huomioidaan päätöksen teossa, vaikka henkilöstöllä ei olisi mahdollisuutta osallistua päätöksentekoon. Lisäksi muutoksen kohteena olevalle henkilöstölle on tarjottava tukea työ ja siviilielämän haasteista selviämiseksi. Osallistumisen ja tukitoimien mahdollistava muutosjohtaminen lisää henkilöstön luottamusta muutokseen, organisaatioon ja työyhteisöön. Tärkeässä roolissa vahvan muutokseen sitoutumisen rakentumisessa on organisaation jäsenten välinen dialoginen viestintä. Tutkimuksen tulosten perusteella dialogisen viestinnän haasteena on organisaation jäsenten välinen hierarkkinen etäisyys toisistaan.</p>	
<p>AVAINSANAT puolustusvoimauudistus, muutosjohtaminen, sitoutuminen, osallistuminen, tuki, luottamus, dialoginen viestintä, abduktiivinen sisällönanalyysi</p>	

SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO.....	1
1.1.	AIEMPI TUTKIMUS.....	3
1.2.	TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS, RAJAUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET.....	5
1.3.	TUTKIMUKSEN RAKENNE.....	7
2.	METODOLOGIA	9
2.1.	TUTKIMUKSEN TIETEENFILOSOFISET LÄHTÖKOHDAT JA LAADULLINEN TUTKIMUS...	9
2.2.	AINEISTON HANKINTA MENETELMÄT	12
2.3.	AINEISTON ANALYYSIMENETELMÄT.....	14
3.	MUUTOSJOHTAMINEN JA MUUTOKSEEN SITOUTUMINEN	16
3.1.	MUUTOKSEN JA MUUTOSJOHTAMISEN TAUSTAA.....	16
3.2.	MUUTOSJOHTAMISEN MALLEJA	18
3.3.	SITOUTUMINEN ORGANISAATIOON JA MUUTOKSEEN	21
3.4.	VIESTINNÄN JA VUOROVAIKUTUKSEN YHTEYS MUUTOKSEEN SITOUTUMISEEN	23
3.5.	TYÖYHTEISÖ, TYÖN MUUTOS JA PERHE MUUTOKSEEN SITOUTUMISESSA.....	25
3.6.	YHTEENVETO	28
4.	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	31
4.1.	AVOIN KYSELY JA ABDUKTIIVINEN SISÄLLÖN ANALYYSI	31
4.2.	AINEISTON ANALYYSIN TULOKSET	32
4.2.1	OSALLISTUMINEN MUUTOKSEEN SITOUTTAJANA	33
4.2.2	LUOTTAMUS MUUTOKSEEN SITOUTTAJANA	40
4.2.3	TUKI MUUTOKSEEN SITOUTTAJANA	45
4.3.	JOHTOPÄÄTÖKSET	52
5.	POHDINTA.....	58
5.1.	TULOSTEN TULKINTA.....	58
5.2.	TUTKIMUKSEN ARVIOINTI	60
5.3.	JATKOTUTKIMUSTARPEET	62

LÄHTEET

LIITTEET

SITOUTUMINEN OSANA MUUTOKSEN JOHTAMISTA - CASE: RAIVAAJAKOMPPANIAN SIIRTO KARJALAN PRIKAATIIN

1. JOHDANTO

Puolustusvoimissa toteutettiin laaja puolustusvoimauudistus vuosien 2012 - 2015 välisenä aikana, minkä tavoitteena oli puolustuskyvystä huolehtiminen ja kasvaviin kulurakenteisiin vastaaminen¹. Syksyllä 2010 kenraali Ari Puheloinen mainitsi 194. maanpuolustuskurssin avajaispuheessaan tarpeen Puolustusvoimien perusteelliselle uudistukselle ja näin avasi julkisen keskustelun puolustusvoimauudistuksen toteuttamisesta². Myöhemmin Suomen hallitus käynnisti suunnittelutyön Puolustusvoimien uudistamiseksi. Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelmassa 22.6.2011 todettiin hallituksen käynnistävän laajan puolustusvoimauudistuksen, jolla sopeutetaan Puolustusvoimat pieneneviin ikäluokkiin ja kasvaviin kustannustarpeisiin kehittäen puolustuksen ennaltaehkäisykykyä³.

Hallituksen toimeenpaneman uudistuksen myötä Puolustusvoimissa toteutettiin laajoja muutoksia sen organisaatorakenteeseen. Rakennemuutoksessa vähennettiin hallintoyksiköiden määrää, mikä tarkoitti esimerkiksi joukko-osastojen lakkauttamista ja uusien hallintoyksiköiden perustamista. Maavoimien joukko-osastoista lakkautukset koskivat Pohjois-Karjalan prikaatia, Hämeen rykmenttiä ja Pioneerirykmenttiä, jotka lakkautettiin 31.12.2013 ja 31.12.2014 välisenä aikana. Lisäksi neljä hallintoyksikköä lakkautettiin ja liitettiin osaksi muita hallintoyksiköitä.⁴ Myös muiden rakenteellisten muutosten, kuten sotilasläänien lakkauttamisen johdosta, voidaan puolustusvoimauudistuksen sanoa olleen suuri muutos organisaatiolle.

Maailman ja markkinatalouden muutos on saanut yrityksiä muuttamaan omia toimintatapojaan ja toimintaansa kilpailun kasvaessa. Maailman laajuinen kilpailu ja toimintaympäristön muutos on pakottanut kaupallisen puolen yritykset vastamaan uusiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin pysyäksään elossa. Muutosten hallinnan ja johtamisen

¹ Pääesikunta 2016, 2

² Viitasalo 2013, 1

³ Valtioneuvoston kanslia 2011, 23

⁴ Pääesikunta 2016, 7–9

helpottamiseksi tutkijat ja yritysjohtajat ovat kehittäneet erilaisia muutosjohtamisen malleja, joita noudattamalla onnistunut muutos mahdollistetaan. Yksi tunnetuimmista muutosjohtamisen malleista on John P. Kotterin kahdeksan portainen malli.⁵ Julkisella puolella organisaatiot kohtaavat samanlaisia muutostarpeita kuin yksityisellä puolella, mutta organisaatioiden tavoitteiden, tehtävien ja luonteen vuoksi julkisella puolella tapahtuneet muutokset ovat olleet vähäisempiä. Julkisen organisaation mekaanisen luonteen vuoksi muutoksen toteuttaminen ja johtaminen on osoittautunut haasteelliseksi, josta yhtenä esimerkkinä on henkilöstön sitouttaminen muutokseen.⁶

Organisaatioon ja muutokseen sitoutumisen on osoitettu olevan merkittävässä roolissa onnistuneen muutoksen toimeenpanemiseksi ja johtamiseksi⁷. Tästä huolimatta sitoutumisen merkityksestä onnistuneeseen muutokseen on olemassa vähän empiiristä tutkimusta.⁸ Myös Vesa Nissinen toteaa kirjoittamassaan artikkelissa ennen puolustusvoimauudistuksen toimeenpanoa, että sitoutuminen on avainasemassa onnistuneen muutoksen toteutumisessa⁹.

Puolustusvoimauudistusta sivusta seuranneena tutkija huomasi muutoksen johtamisen haastavuuden ja mielenkiintoni aihetta kohtaan lisääntyi. Sotatieteellisiin opintoihin valmistautuessa syntyi ajatus muutosjohtamisen tutkimisesta pro gradu -tutkielmassa. Aiheeseen perehdyttäessä löytyi useita mielenkiintoisia aiheita ja näkökulmia muutosjohtamisen tutkimiseen, mutta näistä useista vaihtoehtoista päädyttiin tutkimaan sitoutumista osana muutoksen johtamista. Erityisen mielenkiintoisen aiheesta teki sen moniulotteisuus ja Puolustusvoimissa tehdyn tutkimuksen puutteellisuus kyseisestä aiheesta. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan henkilöstön sitoutumista muutokseen puolustusvoimauudistuksessa. Tutkimuksen kohteena on lakkautetun Pioneerirykmentin perusyksikkö, joka siirrettiin puolustusvoimauudistuksen yhteydessä Karjalan prikaatiin Kouvolaan.

Tämän lyhyen johdannon jälkeen pääluvussa esitellään aiempaa tutkimusta, tutkimuksen rakennetta ja tutkimuskysymykset. Toisen pääluvun tarkoituksena on esitellä tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja miten niiden käyttöön on päädytty. Kolmannessa pääluvussa käsitellään tutkimuksen teoreettista taustaa. Kahdessa viimeisessä luvussa esitellään empiirisen aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätökset sekä viimeisenä tutkimuksen pohdinta, luotettavuus ja jatkotutkimustarpeet.

⁵ Kotter, 1996, 17–20

⁶ Juppo 2005

⁷ Herscovitch & Meyer 2002

⁸ Meyer, Srinivas, Lal & Topolnytsky 2007

⁹ Nissinen, 2011

1.1. Aiempi tutkimus

Muutosjohtaminen on noussut keskiöön tieteellisessä tutkimuksessa 1990-luvun loppupuolelta alkaen ja alan kirjallisuuden sekä tieteellisen tutkimuksen määrä on nykypäivänä jo laajaa. Viime vuosikymmenien aikana muutosjohtaminen on lisännyt tutkijoiden mielenkiintoa etenkin talouden tutkimuksen puolella kasvaneen taloudellisen kilpailun kasvun myötä.¹⁰ Organisaatiomuutoksen tutkimus on alkanut näkyä myös julkishallinnon puolella ja sen erityispiirteiden tutkimus verrattaessa yritystalouden puolella tehtyyn tutkimukseen on alkanut vähitellen lisääntyä 2000-luvun puolella¹¹. Muutosjohtamisen teoria ja lainalaisuudet ovat periaatteiltaan samanlaisia niin yritysmaailmassa kuin julkishallinnon puolella, mutta jokainen muutostapahtuma on kuitenkin luonteeltaan ainutlaatuinen tapahtuma¹².

Suomen ulkopuolella muutosjohtamista on tutkittu huomattavan paljon. Suomessa yksi muutosjohtamisen tutkimuksista on tohtori Pekka Mattilan 2006 väitöskirja: Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa - Tutkimus kolmesta suuryrityksestä. Mattila yhdistää työssään sosiologian ja liikkeenjohdon tutkimusperinteet tutkiakseen muutosjohtamisen lähtökohtien suhdetta muutokseen ja miten se johtaa käytännön toimenpiteisiin.¹³ Juppo on omassa tutkimuksessaan tarkastellut muutosjohtamisen erityispiirteistä julkisella sektorilla ja laatinut mallin muutosjohtamisen toteuttamiseksi kyseisellä alalla¹⁴.

Maanpuolustuskorkeakoulussa on tutkittu muutosjohtamista opinnäytetöiden osalta aina kandidaatin tutkielmista diplomityötasolle asti. Kokonaisuudessaan muutosjohtamista ja organisaation kehittämistä on Maanpuolustuskorkeakoulussa käsitelty vajaassa kahdessakymmenessä opinnäytetyössä. Opinnäytetöissä muutosjohtamista on tutkittu vuodesta 1999 alkaen lisääntyvässä määrin. 1999–2003 aiheesta tehtyjä tutkimuksia tehtiin yhteensä kaksi kappaletta samoin kuin vuosina 2004–2008. 2009–2013 välisenä aikana muutosjohtamiseen liittyviä tutkimuksia tehtiin viisi kappaletta ja 2014–2018 välisenä aikana tehtyjen tutkimusten määrä oli noussut jo kuuteen tutkimustyöhön.

Kai Suvanto on tutkinut diplomityössään henkilöstön kokemuksia joukko-osastojen lakkauttamiseen liittyen kahdessa lakkautetussa joukko-osastossa. Tutkimus liittyy Puolustusvoimissa vuonna 1998 tehtyyn johtamis- ja hallintojärjestelmän uudistukseen. Suvanto mainitsee johtopäätöksissään johtajuuden, viestinnän ja henkilöstön osallistumisen

¹⁰ Mattila 2007, 9

¹¹ Van der Voet, Kuipers & Groeneveld 2015

¹² Juppo 2005

¹³ Mattila 2006, 3–6

¹⁴ Juppo 2005

uudistuksen suunnitteluun suurimmiksi kehityskohteiksi. Henkilöstön kokemuksien perusteella Suvanto kehuu tutkimuksessaan Puolustusvoimien kykyä nopeaan suunnitteluun ja tehtyjen suunnitelmien toteuttamiseen.¹⁵

Vuosien 2012 ja 2015 välisenä aikana toteutetun viimeisimmän puolustusvoimauudistuksen muutosjohtaminen on ollut tutkimuskohteena muun muassa Miettisen¹⁶, Viitasalon¹⁷, Pastakin¹⁸ ja Mutasen¹⁹ opinnäytetöissä. Lisäksi Pinomaa²⁰ on tutkinut perusyksikön vääpeleiden käsityksiä muutoksessa johtamisesta. Miettinen tutki esipäätöskurssin työssään Suvannon tapaan lakkautettavan joukko-osaston henkilöstön kokemuksia kyselytutkimuksen keinoin, Viitasalo tutki yleisesikuntaupseerin diplomityössään puolustusvoimauudistukseen liitettyjä merkityksiä julkisessa keskustelussa diskurssianalyysin keinoin. Pastakin ja Mutasen töissä puolustusvoimauudistusta on tutkittu ensisijaisesti ilmavoimissa. Tosin Mutasen työssä on ollut tavoitteena selvittää joukkoyksiköiden komentajien ja perusyksiköiden päälliköiden johtamista puolustusvoimauudistuksen aikana koko Puolustusvoimissa.

Miettinen on tutkimuksessaan kiinnostunut lakkautettavan joukko-osaston henkilöstön kokemuksista puolustusvoimauudistuksen alkuvaiheessa. Miettinen toteutti tutkimuksensa kyselytutkimuksena ja kysely lähetettiin kaikkiin puolustusvoimauudistuksessa lakkautettaviin joukko-osastoihin. Kyselyn aineisto kerättiin 29.1.–15.2.2013 välisenä aikana, joten puolustusvoimauudistus on ollut vasta alkutekijöissään, vaikka uudistukseen liittyviä toimenpiteitä oli jo osittain toteutettu. Miettisen tutkimustulosten mukaan lakkautettavien joukko-osastojen henkilöstöllä on ollut negatiivinen asenne puolustusvoimauudistusta kohtaan ja Miettinen nostaa muutokseen sitoutumisen yhdeksi onnistumisen kulmakiveksi.²¹

Koska Puolustusvoimissa ei ole aiemmin tehty muutokseen sitoutumiseen liittyvää tutkimusta, on tärkeää täyttää tämä muutosjohtamisen aukko Puolustusvoimien toimintaympäristössä. Tämän työn toivotaan innoittavan myös muita tutkijoita tarttumaan aiheeseen, sillä yksi tutkimus aiheesta ei täytä aiheen tutkimuksellista tarvetta. Vaikka tämä tutkimus koskettaa vain yhtä pientä rakenteellisen muutoksen osaa puolustusvoimauudistuksessa, avaa se mahdollisuuden laajemmalle tutkimustyölle Puolustusvoimissa.

¹⁵ Suvanto 1999, 121–127

¹⁶ Miettinen 2013

¹⁷ Viitasalo 2013

¹⁸ Pastak 2015

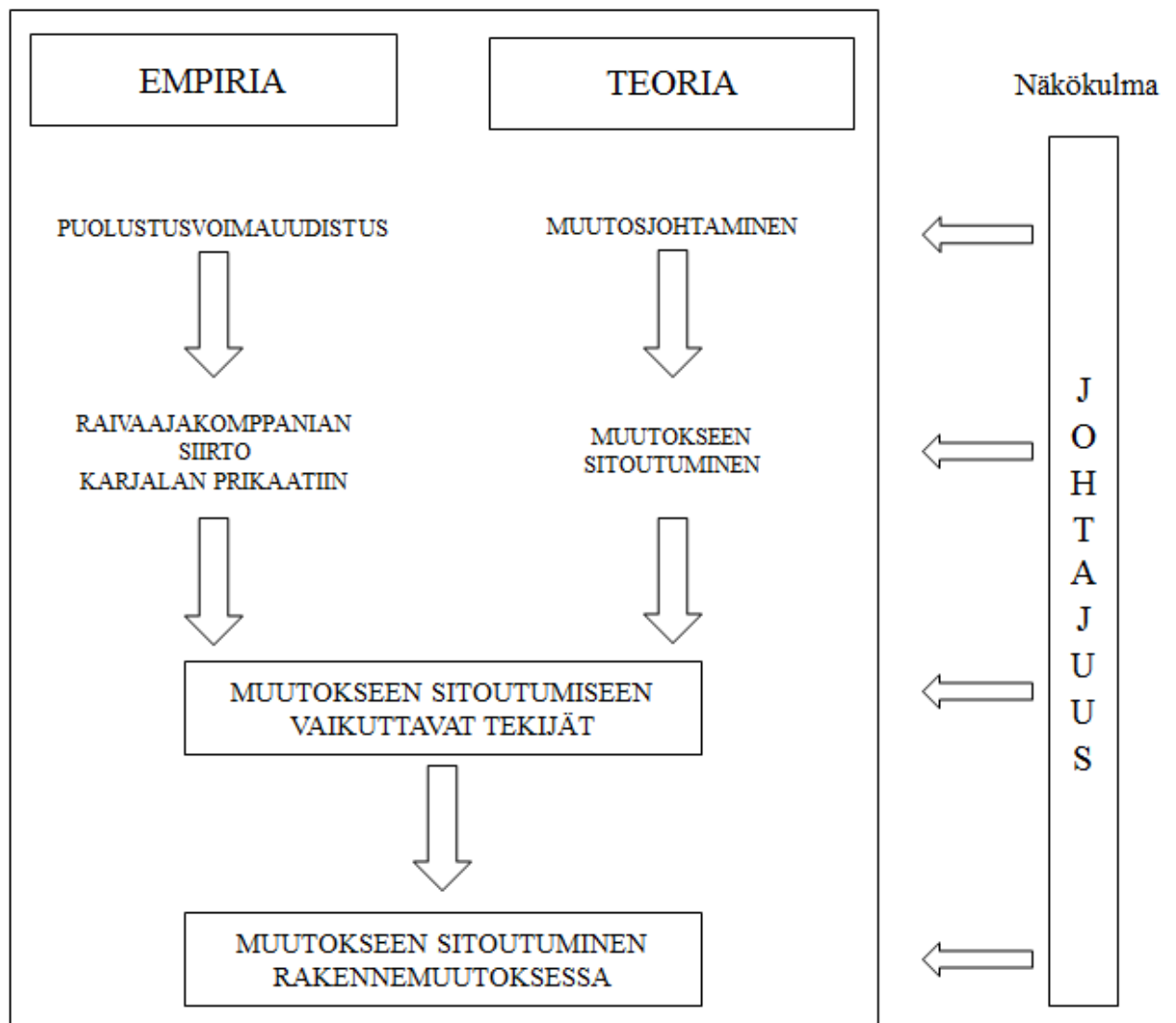
¹⁹ Mutanen 2016

²⁰ Pinomaa 2018

²¹ Miettinen 2013

Viimeisimmästä puolustusvoima uudistuksesta ei ole kulunut kuin muutama vuosi, mutta tulevaisuudessa myös Puolustusvoimissa tullaan kohtaan tarpeita uudistaa omia rakenteitaan ja toimintatapojaan. Yhä monimutkaisempi yhteiskunta, globalisaatio, ilmastonmuutos ja teknologian nopea kehittyminen, monen muun syyn ohella, tulee varmuudella pakottamaan myös Puolustusvoimat reagoimaan ympärillä muuttuvan maailman muutoksiin. Yksi menestyvän organisaation ominaispiirteistä on kyky muotoutua uudestaan ja ottaa tulevaisuuden haasteet vastaan muuttamalla nykyhetken ja tulevaisuuden tarpeisiin.²²

1.2. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys, raja- ja tutkimuskysymykset



Kuva 1: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Kuvassa 1 esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Tutkimuksen teoreettinen tausta koostuu muutosjohtamisen sekä muutokseen sitoutumisen tutkimuksesta ja empiirinen aineisto puolustusvoimauudistuksessa Karjalan prikaatiin siirretyn Raivaajakomppanian

²² Kotter 1996; Juppo 2005

henkilöstön kyselyvastauksista. Teorian ja empiirisen aineiston avulla selvitetään muutokseen sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä, joiden pohjalta päädytään ratkaisuun rakenne muutoksen kohteena olevan henkilöstön sitoutumisesta muutokseen. Tutkimusprosessin aikana teoriaa ja empiiristä aineistoa on tarkasteltu johtajuuden näkökulmasta.

Tutkimus keskittyy muutokseen sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden tarkasteluun suuressa organisaatiomuutoksessa. Sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä tarkastellaan muutosjohtamisen ja sitoutumisen teorian sekä empirian kautta. Tutkimus on rajattu käsittelemään lakkauttamispäätöksen ja Karjalan prikaatiin siirtymisen välistä ajanjaksoa. Karjalan prikaatiin siirtyminen on rajattu päättyneeksi siinä vaiheessa, kun Raivaajakomppania on kokonaisuudessaan siirtynyt osaksi Karjalan prikaatia ja Kymen pioneeripataljoonaa.

Tutkimuksessa keskitytään siirtyneen henkilöstön sitoutumiseen rakennemuutoksessa ja tutkimuksella ei ole tarkoitus arvioida toteutunutta muutosta, vaan löytää kattava kuvaus perusyksikön siirrosta sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Muutokseen sitoutumisessa ei keskitytä johtajan ominaisuuksiin, vaan tekijöihin, jotka vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen. Seuraavaksi esitellään tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet, joita täydennetään tutkimuksen teoriaosuudessa.

Muutosjohtaminen: muutoksen aikaansaamiseksi toteutettu johdettu kokonaisuus. Prosessinomainen tapahtuma, mikä muodostuu asioiden johtamisen ja johtajuuden kokonaisuuksista.

Muutosjohtajuus: muutosjohtamisen osa-alue, jossa puhutaan ihmisten johtamisesta eli johtajuudesta muutosjohtamisen prosessissa.

Muutokseen sitoutuminen: tahtotila, joka saa yksilön toimimaan muutoksen toteuttamisen vaatimalla tavalla. Muutokseen sitoutuminen vaatii henkilöltä halua ja myöntyväisyyttä toimia muutoksen edellytysten mukaisesti. Muutokseen sitoutumisen vastakohtana pidetään muutoksen vastustamista eli muutosvastarintaa.²³

Puolustusvoimauudistus: 2012–2015 tehty rakenteellinen uudistus, jossa osa Puolustusvoimien joukko-osastoista lakkautettiin ja toimintoja yhdistettiin ja tehostettiin. Puolustusvoimauudistuksen tavoitteena oli sopeuttaa Puolustusvoimat pieneneviin ikäluokkiin ja kasvaviin kustannustarpeisiin kehittäen puolustuksen ennaltaehkäisykykyä²⁴.

²³ Herscovitch & Meyer 2002

²⁴ Valtioneuvoston kanslia 2011, 23

Raivaajakomppania: Keuruulla toimineen Pioneerirykmentin 1. Pioneerikomppania, joka siirrettiin puolustusvoimauudistuksen yhteydessä Karjalan prikaatiin Kouvolaan. Karjalan prikaatissa kyseinen perusyksikkö toimii Raivaajakomppanian nimellä. Tässä tutkimuksessa Raivaajakomppanialla tarkoitetaan myös Keuruulla toiminutta 1. Pioneerikomppaniaa.

Alustavat tutkimuksen tavoitteet ovat tutkia muutosjohtamista Puolustusvoimissa, koska aihealuetta on tutkittu Puolustusvoimissa vähän verrattuna siviilimaailman puolella tehtyyn tutkimuksen määrään. On erikoista, ettei Puolustusvoimissa ole tutkittu laajasti muutosjohtamista ja siihen liittyviä kokonaisuuksia, vaikka viimeisten vuosikymmenien aikana Puolustusvoimissa on tehty useita uudistuksia ja joukko-osastojen lakkautuksia. Tällä tutkimuksella lisään tutkimustietoa muutosjohtamisesta ja siihen sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä Puolustusvoimissa.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä muutosjohtamisen kontekstissa ja lisätä tietoa sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Tässä tutkimuksessa selvitetään sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä, jotka vaikuttavat muutoksen johtamiseen ja muutoksen kohteena olevien henkilöiden sitoutumiseen muutokseen.

Päätutkimuskysymys:

- 1) Miten rakennemuutoksen kohteena oleva henkilöstö sitoutuu muutokseen?

Alatutkimuskysymykset:

- 1) Mitä on muutosjohtaminen ja muutokseen sitoutuminen?
- 2) Mitkä tekijät vaikuttavat muutokseen sitoutumiseen?

1.3. Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus koostuu viidestä pääluvusta: johdanto, metodologia, muutosjohtaminen ja muutokseen sitoutuminen, tutkimuksen toteutus ja tulokset sekä pohdinta. Johdannon tarkoituksena on antaa tutkittavasta aiheesta yleisluonnehdinta ja alustavat tiedot, rajaukset ja tutkimuksen tavoitteet tutkimuskysymyksineen. Johdannon jälkeen lukija hahmottaa tutkimuksen tavoitteet ja kykenee hahmottamaan tutkimuksen yhteyden aiempaan muutosjohtamisen ja muutokseen sitoutumisen tutkimukseen.

Johdannon jälkeen esitetään tutkimuksen metodologinen kokonaisuus, jossa perustellaan tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat sekä tutkimuksessa käytettävät menetelmät aineiston hankintaan ja analysointiin. Tämän luvun tarkoituksena on kertoa tutkimuksessa

käytetyt menetelmät ja kertoa perustelut käytettyjen menetelmien käyttämiselle tässä tutkimuksessa. Myöhemmissä luvissa esitellään, kuinka kyseisiä menetelmiä ja tekniikoita on käytetty tutkimuksen tekemiseen.

Kolmannessa pääluvussa on esiteltynä tutkimuksen teoriatausta muutosjohtamisesta ja muutokseen sitoutumisesta. Teorian avulla vastataan ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen ja luodaan kokonaiskuva tutkittavan aiheen luonteesta. Muutosjohtamisen teorian tarkoituksena on hahmottaa onnistuneen muutosjohtamisen prosessia ja sen vaiheita, jotta tutkija ja lukija voivat hahmottaa muutokseen sitoutumisen teorian yhteyden muutosjohtamiseen. Muutokseen sitoutumisen teorialla on hahmotettu toisen alatutkimuskysymyksen mukaisia muutokseen sitoutumisen tekijöitä. Tutkimuksen teoriasta esiin nousseita teemoja on käytetty tutkimuksen kyselyn pohjana. Kolmannen pääluvun päätteeksi vastataan ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen ja luodaan edellytykset tutkimustulosten analysoinnille ja tulkinnalle.

Neljäs pääluku pitää sisällään tutkimuksen tulokset. Ennen tutkimustuloksia esitellään aineiston hankinnan ja analyysin toteuttaminen. Luvussa kuvataan miten kyselylomake on laadittu, miten aineisto on hankittu ja miten abduktiivista sisällönanalyysiä on käytetty aineiston analysoimiseksi. Tutkimuksen tuloksissa on esitelty avoimella kyselyllä hankitun aineiston analyysi. Analyysi ja johtopäätökset ovat muodostuneet aineiston ja teorian vuoropuhelun yhteisvaikutuksesta sekä tutkijan oman tulkinnan perusteella. Tutkimuksen johtopäätöksissä annetaan vastaus tutkimuksen päätutkimuskysymykseen, joka on muodostunut alatutkimuskysymyksiin saatujen vastausten avulla. Tulokset on muodostettu tutkimukseen hankitun kyselyaineiston eli empirian ja tutkimuksen teorian vuorovaikutuksesta.

Viimeisessä pääluvussa tehdään tutkimuksen yhteenveto ja muodostetaan tutkimuksesta yhtenäinen kokonaisuus²⁵. Pohdinnassa esitetään tutkimuksen merkittävimmät tulokset ja suhteutetaan tutkimuksen tulokset aiempaan tutkimukseen. Lisäksi pohdinnassa eritellään tutkimuksen onnistumiseen tai epäonnistumiseen johtaneita asioita, minkä tavoitteena on helpottaa myöhemmän muutossitoutumisen tutkimusta. Lopuksi pääluvussa esitellään tutkimuksen hyödynnettävyys myöhemmässä tutkimuksessa ja pohditaan tutkimuksen tulosten pohjalta mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

²⁵ Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 1997, 263–265

2. METODOLOGIA

2.1. Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat ja laadullinen tutkimus

Tieteellistä tutkimusta tehdessä pohditaan tutkimusaihetta, tutkimuskysymyksiä ja vastauksia tutkimuskysymyksiin erilaisin tieteellisin menetelmin ja työkaluin, joilla pyritään tuottamaan tieteellistä tutkimustietoa. Tutkimuksen tekemisen kannalta on merkityksellistä ymmärtää jollain tasolla tieteenfilosofiaa. Tieteenfilosofiasta puhuessa nousee merkittäviksi termeiksi ontologia ja epistemologia. Tieteenfilosofisten ja metodologisten ratkaisujen tekemiseen vaikuttavat tutkimuksen aiheen ontologia ja epistemologia²⁶. Filosofisten ja metodologisten ratkaisujen tekeminen vaikuttaa tutkimuksen luonteeseen eli siihen kuinka tutkimuksen tekemiseen ja lukemiseen tulee suhtautua.

Ontologia vastaa kysymykseen ”mitä on”²⁷. Sen avulla pyritään antamaan vastaus todellisuuden luonteeseen eli siihen, kuinka totuus nähdään. Yleistämällä ontologia voidaan jakaa kahteen kokonaisuuteen, subjektiivisuuteen ja objektiivisuuteen. Nämä edustavat kahta ääripäätä todellisuuden luonteen määrittämisessä. Karkeasti yleistettynä objektiivisessa totuuskäsityksessä todellisuus nähdään ehdottomana ja subjektiivisessa totuuskäsityksessä ehdollisena²⁸. Objektiivisen eli realistisen ontologian mukaan todellisuus on ihmisen käsityksistä riippumaton²⁹, kun taas subjektiivisen eli sosiaalisen ontologian mukaan sosiaaliset ilmiöt ovat ihmisen muodostamia kokonaisuuksia³⁰. Koska ihmisten sitoutuminen muutokseen muodostuu esimerkiksi henkilökohtaisista kokemuksista ja näkemyksistä, joihin ympäröivä maailma ja ihmiset vaikuttavat, voidaan tämän tutkimuksen sanoa edustavan sosiaalista ontologiaa.

Tutkijan näkemys todellisuuden luonteesta (ontologia) tulee myöhemmin vaikuttamaan tutkijan tiedon hankintakeinoihin tutkimuskohteestaan (epistemologia). Epistemologialla haetaan vastausta kysymykseen ”miten tutkimuskohteestani on saatavissa tietoa?”³¹. Epistemologian neljä pääsuuntausta ovat positivismi, realismi, pragmatismi ja epistemologinen relativismi, niiden tavat hankkia tietoa eroavat aina positivismin mittaamalla hankitusta tiedosta epistemologisen relativismin subjektiivisista käsityksistä muodostuvaan tietoon.³²

²⁶ Saunders, Lewis & Thornhill 2012, 129

²⁷ Sirén & Pekkarinen 2017, 3

²⁸ Saunders, Lewis & Thornhill 2012, 130–132

²⁹ Sirén 2010, 2–4

³⁰ Sirén & Pekkarinen 2017, 3–4

³¹ Niiniluoto 2002, 37

³² Sirén & Pekkarinen 2017, 3

Muutosjohtaminen toimintana voidaan kategorisoida prosessimaiseksi ilmiöksi, mikä pitää sisällään myös johtajuuden toimenpiteitä³³. Pohdittaessa muutosjohtamisen/-johtajuuden luonnetta on selvää, että ilmiö koskettaa toimintaa, jossa ihminen on suuressa roolissa. Inhimillinen toiminta ja yksittäisten ihmisten kokemukset tutkimuksen kohteena sulkevat pois realistisen ontologian käsityksien hyödynnettävyyden työssäni. Inhimillisen toiminnan lisäksi muutosjohtamiselle ominainen prosessimaisuus sekä tutkimuksen sijoittuminen ajallisesti, paikallisesti ja henkilösidonnaisesti tiettyyn yksittäiseen tilanteeseen, ei mahdollista tässä tutkimuksessa realistisen ontologian käsityksien soveltamista³⁴.

Muutosjohtaminen ja muutokseen sitoutuminen ovat luonteiltaan sosiaalisen ontologian piirteiden kaltaista. Sosiaaliselle ontologialle ominainen todellisuuden subjektiivisuus ja sen rakentuminen ihmisen sosiaalisista ilmiöistä kuvastaa tämän tutkimuksen todellista luonnetta³⁵. Tutkimuksessani pyrin tekemään merkityksellisiä havaintoja ja kuvailemaan niitä sekä paljastamaan konstruoituja totuuksia muutokseen sitoutumisesta.

Tutkimusaiheen ontologinen luonne rajaa tutkijan epistemologisia valintoja. Realistinen ja sosiaalinen ontologia tarjoavat molemmat itselleen loogisesti yhteensopivia epistemologisia pääsuuntauksia käytettäväksi. Sopiva ontologinen ja epistemologinen valinta tukevat toinen toisiaan. Sosiaaliselle ontologialle yksi looginen epistemologinen valinta on tulkinnallisuus eli epistemologinen relativismi.³⁶ Tulkinnallisuus soveltuu tämän tutkimuksen epistemologiseksi näkökulmaksi sen sosiaalisen luonteen, tapaustutkimuksen, johtajuuden ja muutokseen sitoutumisen aspektien vuoksi.

Metodologisesti tämä tutkimus kuuluu aristoteeliseen tutkimusperinteeseen ja on luonteeltaan laadullinen tutkimus. Henkilöstön muutokseen sitoutuminen on ontologisesti sosiaalisesti rakentuneiden käsitysten kokonaisuus, josta tässä tutkimuksessa pyritään tuottamaan syvempää ymmärrystä. Tämän tutkimuksen metodologinen kokonaisuus rakentuu sosiaalisen ontologian sekä epistemologisen relativismin pääteemoille.

Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty laadullista tutkimusotetta. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista arvoitusten ratkaiseminen. Tutkimuksessa kerättyä aineistoa analysoitaessa pyritään absoluuttisuuteen, mutta ei absoluuttisen ja mitattavan totuuden löytymiseen. Todennäköisyydet eivät kelpaa analyysin johtolangoiksi eikä niiden pohjalta ole perustelua tehdä absoluuttisia johtopäätöksiä. Laadullisessa tutkimuksessa on pyrittävä selvittämään asioita ilman ristiriitoja ja ilmaantuneiden poikkeuksien syyt on pyrittävä selvittämään.

³³ Juppo 2005

³⁴ Sirén & Pekkarinen 2017, 3–4, 11

³⁵ Saunders, Lewis & Thornhill 2012, 131–132

³⁶ Saunders, Lewis & Thornhill 2012, 126–137

Aineistoa analysoitaessa on pyrittävä selvittämään asioiden samankaltaisuuksia, asioiden yhteyttä toisiinsa. Havaintoyksiköiden eroavaisuudet ovat tärkeitä johtolankojen syiden selvittämisen kannalta.³⁷ Laadullisessa tutkimuksessa pyritään siis tuottamaan tiivis kuvaus tutkimuksen aiheesta.

Laadullisella tutkimuksella pyritään löytämään tutkittavasta aiheesta jotain sellaista mitä ilman tutkimuksen aikana muodostuneiden havaintojen ja tulkintojen avulla ei muuten olisi kyetty havaitsemaan. Tällaisia asioita pyritään löytämään ihmisten kuvaamien ja käsitysten avulla, joista luodaan johtolankoja ja vihjeitä tulkintojen tekemiseksi.³⁸ Arvoituksien ratkaisemisen tuotteena luodaan malleja, ohjeita, toimintaperiaatteita ja kuvauksia tutkittavasta asiasta³⁹. Tutkijan asettamat tavoitteet tutkimukselle ovat edellä mainittujen asioiden kehittäminen, jotta muutokseen sitoutumista ymmärrettäisiin paremmin ja kyettäisiin kehittämään Puolustusvoimien tulevaisuuden muutostapahtumissa.

Tämän tutkimuksen tekemisessä on käytetty tapaustutkimusta tutkimusstrategiana. Tapaustutkimukselle ominaista on merkityksien muodostaminen ympäröivästä maailmasta, jossa korostuu yksilöiden kyky tulkita inhimillisen elämän tapahtumia⁴⁰. Tapaustutkimukselle tyypillistä on, että tutkittava kohde on yleensä tapahtuman kulku tai ilmiö. Tapauksessa tutkitaan pientä tapahtumien joukkoa tai yksittäistä tapausta, mistä pyritään tekemään mahdollisimman tarkka ja perusteellinen kuvaus.⁴¹ Tämän tutkimuksen kohteena on sitoutumisen ilmiö osana muutosjohtamista ja tutkimus keskittyy tutkimaan muutoksen kohteena olleita henkilöitä Raivaajakomppanian siirrossa Karjalan prikaatiin osana puolustusvoimauudistuksen suurempaa kokonaisuutta. Tutkimuksen avulla pyritään lisäämään ymmärrystä muutokseen sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä osana muutosjohtamisen prosessia. Muutokseen sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden avulla on pyritty selittämään miten rakennemuutoksen kohteena oleva henkilöstö sitoutuu muutokseen.

Tapaustutkimusta voidaan kuvailla empiiriseksi tutkimusmenetelmäksi, jonka avulla pyritään ymmärtämään syvällisesti mistä tutkittavassa ilmiössä on kyse. Tutkittavasta ilmiöstä pyritään keräämään monipuolista tietoa ilmiön syvällisen ymmärtämisen saavuttamiseksi. Tapaustutkimus soveltuu aiheisiin, joissa selitetään ja kuvaillaan arkielämän ilmiöitä laadullisin tai määrällisin taikka laadullisin ja määrällisin menetelmin.⁴² Tapaustutkimus saattaakin vaatia useita erilaisia aineistonhankintamenetelmiä, jotta ilmiön kuvaaminen on

³⁷ Alasuutari 2011, 38–43

³⁸ Alasuutari 1994, 34, Vilkan 2005, 98 mukaan

³⁹ Vilka 2005, 98

⁴⁰ Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1994, 13

⁴¹ Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9–10

⁴² Yin 2014, 4 ja 19

riittävän syvällistä, eikä jää pintapuoliseksi⁴³. Syvällisen ymmärtämisen saavuttamiseksi tässä tutkimuksessa on käytetty aineiston hankintaan sekä avointa kyselyä että muutosjohtamisen sekä muutokseen sitoutumisen teoriaa.

Tapaustutkimuksella voidaan tutkia yksittäistä tai useaa tapausta. Yksittäistä tapausta tutkittaessa on tapaus usein kriittinen, äärimmäinen tai uniikki. Yksittäistä tapausta voidaan tutkia, koska se on tyypillinen tai aiheita on tutkittu entuudestaan vähän.⁴⁴ Tässä tutkimuksessa on päädytty tutkimaan yksittäistä tapausta sen merkittävyyden takia. Aiempaan muutosjohtamisen tutkimukseen perehdyttäessä havaittiin sitoutumisen olevan merkittävä osa onnistunutta muutosjohtamista. Raivaajakomppanian siirtoa Karjalan prikaatiin voidaan myös sanoa olevan tyypillinen tapaus Puolustusvoimissa tehdyissä perusyksikön siirroissa paikkakunnalta toiselle. Lisäksi työn laajuuden vuoksi on päädytty tutkimaan yksittäistä tapausta puolustusvoimauudistuksen kokonaisuudesta.

2.2. Aineiston hankinta menetelmät

Tämän tutkimuksen aineiston keruu koostuu teoreettisen ja empiirisen aineiston hankinnasta. Tutkimuksen teoreettinen aineisto on hankittu perehtymällä muutosjohtamisen teoriaan ja malleihin, jotta tutkijalla on ollut mahdollisuus laajentaa tietouttaan muutosjohtamisen kokonaisuudesta ja ominaispiirteistä. Muutosjohtamisen teoriaan tutustumisen jälkeen teoreettisen aineiston hankinnassa keskityttiin muutokseen sitoutumiseen käsittelevään teoriaan. Teoreettisen aineiston hankinnassa on ajoittain palattu aiemman teorian pariin aiheen laajemman ymmärryksen saavuttamiseksi.

Muutosjohtamisen ja muutokseen sitoutumisen teorian hankinnassa on käytetty ensisijaisesti Maanpuolustuskorkeakoulun kirjaston palveluita. Puuttuvan lähdeaineiston hankinnassa on käytetty Helsingin kaupungin kirjaston palveluita sekä verkossa vapaasti käytettävissä olevaa lähdeaineistoa. Lisäksi aineiston hankintaan on käytetty muiden yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen opinnäytetöitä ja väitöskirjoja, joista on etsitty tutkimuskysymysten ratkaisemisen kannalta lisäarvoa tuottavaa tietoa.

Muutosjohtamisen teoria on koostettu perehtymällä muutosjohtamisen teoriaan, joka täyttää teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuksen rajauksen asettamat vaatimukset. Muutosjohtamisen teoriassa pääpaino on luotu muutosjohtajuuteen viittaavaan tutkimukseen, mutta teoriataustaa ja ymmärrystä tutkittavasta aiheesta on lisätty perehtymällä myös muutosjohtamisen teorioihin, joiden lähtökohtana ei ole johtajuus. Muutosjohtamisen ja muutosjohtajuuden

⁴³ Saunders, Lewis & Thornhill 2012, 179–181

⁴⁴ Saunders, Lewis & Thornhill 2012, 179–181

kokonaisuuden hahmottamisen jälkeen tutkija on perehtynyt sitoutumisen ja muutokseen sitoutumisen teoriaan. Muutokseen sitoutumisen teoriaan perehtyminen ja kirjoittaminen on toteutettu muutosjohtamisen teorian ehdoilla, jotta muutokseen sitoutuminen ymmärretään osana muutosprosessia.

Tutkimuksen empiirinen aineisto on hankittu Raivaajakomppanian henkilöstölle teetetyllä avoimella kyselyllä. Kyselyllä hankitaan tutkimuksen kohteena olevalta joukolta vastaukset tutkimuksen kannalta oleellisiin kysymyksiin, jotka ovat määritelty tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja teorian pohjalta. Yksi kyselyn piirteistä on tutkijan ja tutkittavan välisen kontaktin puuttuminen vastaus tilanteessa. Avoin kysely on luonteeltaan kysely muoto, jossa vastaajalle esitetään kysymys johon vastaajalla on mahdollisuus vastata haluamallaan tavalla ilman etukäteen annettuja vastausvaihtoehtoja. Avoimen kyselyn vastakohtana voidaan pitää strukturoitua kyselyä, jossa kysymyksiin on annettu vastausvaihtoehdot tai vastausasteikko.⁴⁵ Avoimella kyselyllä vastaajalle annetaan mahdollisuus vastata kysymyksiin omista lähtökohdistaan ja kokemuksiinsa pohjautuen.

Tutkimuksessa on päädytty käyttämään kyselyä, koska tutkimuksen kohderyhmänä oleva joukko sijaitsee hajallaan toisistaan. Toinen mahdollinen tapa hankkia aineisto olisi ollut haastattelu, mutta haastattelun mahdollisuus oli suljettava pois aikaa vievän toteuttamisen takia. Avoimen kyselyn avulla tutkittavaa joukkoa oli nopeampi lähestyä ympäri Suomea ja samalla kysely mahdollisti suuremman joukon tutkimisen lyhyemmässä ajassa. Haastattelemalla tutkittavan joukon koko olisi pienentynyt huomattavasti verrattuna kyselynä toteutettuun aineiston hankintaan. Suuremmalta joukolta saadut vastaukset mahdollistavat monipuolisemman tulosten tulkinnan tutkimuksen myöhemmässä vaiheessa ja samalla lisää tutkimuksen yleistettävyyttä sekä luotettavuutta.

Avoimena kyselynä toteutetun aineiston hankinnan etuna voidaan nähdä myös vastaajien ja tutkijan välinen fyysinen etäisyys toisistaan. Muutokseen sitoutumiseen liittyvät kysymykset voivat tuoda esiin henkilökohtaisia asioita tai mielipiteitä, jotka voivat olla helpompi tuoda ilmi kirjalliseen muotoon tehdyssä vastauksessa kuin tutkijan kanssa kasvotusten toteutetussa haastattelussa. Tutkijan läsnäolon puuttuminen voi helpottaa vastaamista henkilökohtaisempiin kysymyksiin. Lisäksi avoimen haastattelun etuna voidaan pitää litteroinnissa säästettävän ajan, koska kysely lähetettiin vastaajille sähköpostin välityksellä. Sähköisessä muodossa ollut aineisto oli nopeaa ja helppoa siirtää analysoitavaan muotoon.

⁴⁵ Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 1997, 193–204

2.3. Aineiston analyysimenetelmät

Tutkimuksen aineiston analyysiin on käytetty teoriaohjaavaa sisällön analyysiä eli abduktiivista päättelyä, joka on yksi laadullisen sisällönanalyysin keinoista. Laadullinen sisällönanalyysi on tekstianalyysiä, jossa tutkija käy systemaattisesti tekstiä läpi pyrkimyksenään löytää tutkimusaiheen kannalta olennaisia merkitystekijöitä. Sisällönanalyysillä tarkoitetaan siis pyrkimystä kuvata dokumentteja, kuten kirjat, artikkelit ja haastattelut, tiivistetyssä ja yleistetyssä muodossa⁴⁶.

Sisällönanalyysi on yksi laadullisen tutkimuksen perusmenetelmä. Sisällönanalyysi soveltuu hyvin kirjalliseen aineiston tai kirjalliseen muotoon saatetun aineiston analysointiin. Kirjallisena aineistona voi toimia esimerkiksi tässä tutkimuksessa käytetty avoin kyselylomake, jonka sisältöä analysoidaan systemaattisesti ja objektiivisesti. Sisällönanalyysillä tutkitaan tarkasteltavan aiheen inhimillisiä merkityksiä tekstistä.⁴⁷ Sisällönanalyysi soveltuu hyvin muutokseen sitoutumisen analyysimenetelmäksi, koska tässä tutkimuksessa tutkitaan muutoksen kohteena olleiden henkilöiden sitoutumista muutokseen. Inhimillisiä merkityksiä tutkimalla pystytään vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja avaamaan rakennemuutoksen kohteena olevien henkilöiden sitoutumista muutokseen.

Laadullisessa sisällönanalyysissä puhutaan yleensä induktiivisesta ja deduktiivisesta sisällönanalyysistä. Induktiivisella sisällönanalyysillä tarkoitetaan aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, jossa tutkimusaineistosta pyritään löytämään vastauksia tutkittavaan aiheeseen toiminnan logiikan tai aineistosta nousevaa tyypillistä kertomusta. Aineistosta pyritään etsimään tutkimuksen kannalta merkittävää informaatiota eli pelkistetään tutkimusaineisto. Pelkistämisen jälkeen aineisto tiivistetään tai pilkotaan osiin tutkimuskysymysten ohjaamana. Tiivistämisen tai pilkkomisen jälkeen pelkistetty aineisto ryhmitellään ja nimetään sitä kuvaavalla nimellä. Tämän prosessin avulla pyritään ymmärtämään tutkittavaa kokonaisuutta.⁴⁸

Deduktiivisella eli teorialähtöisellä sisällönanalyysillä lähtökohtana on teoria, johon tutkimuksessa nojataan. Teoria ja aiempi tutkimus näkyy deduktiivisessa tutkimuksessa vahvana ja ohjaa merkittävästi käsitteiden ja luokitusten määrittelyä. Teorialähtöiselle sisällönanalyysille on tavanomaista teorian tai mallin testaaminen tai uudistaminen, mikä

⁴⁶ Tuomi & Sarajärvi 2004, 93–121

⁴⁷ Tuomi & Sarajärvi 2009, 103–104

⁴⁸ Vilkkä 2005, 140

eroaa aineistolähtöisen sisällönanalyysin merkitysmaailmojen ymmärtämisen ja uudistamisen tavoitteista.⁴⁹

Induktiivisen ja deduktiivisen sisällönanalyysin välimaastossa on abduktiivinen eli teoriaohjaava sisällönanalyysi. Abduktiivinen sisällönanalyysi on analyysitapa, jossa yhdistyy induktiivinen ja deduktiivinen sisällönanalyysi. Aineiston jäsentämisessä yhdistyy havaintojen, kokemusten ja teorian vuoropuhelu. Analyysissä on havaittavissa kytkentöjä teoriaan, mutta se ei perustu siihen suoraan. Analyysivaiheessa tutkija ottaa huomioon sekä aineiston että teorian. Teorian merkitys teoriaohjaavassa analyysissä on nimensä mukaisesti ohjaava, joten tutkija käyttää teoriaa apuvälineenä ajatteluprosessissa.⁵⁰

Päätös abduktiivisen sisällönanalyysin käyttämisestä tutkimuksen analyysimenetelmänä tehtiin tutkimuksen teoriaan perehtyessä, kun tutkija havaitsi sekä muutosjohtamisen että muutokseen sitoutumisen teorioista nousevan esiin yhteisiä teemoja. Kyseisiä teemoja kyettiin käyttämään tutkittavan aiheen hahmottamiseen ja kyselyn rakentamisen pohjana. Kyselyn rakentaminen teoriasta ja omista kokemuksista nousseiden teemojen ympärille mahdollisti abduktiivisen sisällönanalyysin käyttämisen analyysissä. Tutkimuksessa haluttiin mahdollistaa teorian teemojen lisäksi aineistosta esiin nousevien teemojen tuomisen julkisuuteen. Tässä tutkimuksessa päädyttiin käyttämään abduktiivista sisällönanalyysia.

⁴⁹ Vilkka 2005, 140–141

⁵⁰ Tuomi & Sarajärvi 2009, 96–97, 117

3. MUUTOSJOHTAMINEN JA MUUTOKSEEN SITOUTUMINEN

3.1. Muutoksen ja muutosjohtamisen taustaa

Organisaatiossa tapahtuvaan tai toteutettavaan muutokseen voi olla useita eri syitä. Muutoksen ja uudistamisen tavoitteena voi olla esimerkiksi organisaation suorituskyvyn ja tehokkuuden parantaminen tai henkilöstön hyvinvointia ja motivaatiota lisäävät muutokset. Organisaation muutoksen tarkastelu voidaan jakaa kahteen eri tasoon, jotka ovat mikro- ja makrotaso. Mikrotason tarkastelussa on kyse organisaation sisäisten toimintojen tarkastelusta ja makrotasolla keskitytään organisaation ympäristöön. Mikrotason tarkastelun kohteita voivat olla esimerkiksi organisaation rakenteet, toimintatavat ja kulttuuri, kun taas makrotasolla voidaan tarkastella esimerkiksi ympäröivän yhteiskunnan muutoksen, talouden ja kilpailun vaikutusta organisaation muutokseen.⁵¹

Monien mikro- ja makrotason tekijöiden lisäksi organisaation muutokseen vaikuttaa suhtautuminen organisaatioon ja sen luonteeseen. Nykypäivänä organisaation muutosta jäsennetään usein systeemiteorian kautta, jossa organisaatio nähdään vuorovaikutteisina osajärjestelminä. Organisaation sisältämät osajärjestelmät ovat tehtävä, rakenne, teknologia ja henkilöstö. Henkilöstö elementti voi tulkinnasta riippuen pitää sisällään erilaisia tasoja, sosiaalinen järjestelmä, ryhmäkäyttäytyminen ja yksilötaso. Sosiaalisen järjestelmän ja ryhmäkäyttäytymisen tasolla tarkastellaan ihmisten välistä vuorovaikutusta ja johtajuutta. Yksilötason tarkastelun kohteina ovat osaamisen, ajattelun, valintojen ja käyttäytymisen vaikutukset organisaation toimintaan.⁵²

Yhdysvaltalainen muutosjohtamisen asiantuntija John Kotter jakaa muutoksen johtamisen kahteen kokonaisuuteen. Kotter määrittelee muutoksen läpiviemisen johtamisen teorian tavoin, muutosjohtamiseen (*change management*) ja muutosjohtajuuteen (*change leadership*). Hänen mukaansa muutosjohtamisella viitataan hallinnollisiin välineisiin ja keinoihin, joilla hallitaan muutoshankkeen läpivientiä ja pyritään minimoimaan häiriötekijöiden vaikutus muutostyöhön. Muutosjohtajuudella hän tarkoittaa ihmisten innostamista muutokseen visioinnin ja voimaannuttamisen keinoin. Muutosjohtaminen ja muutosjohtajuus ovat hänen mukaansa perusluonteeltaan aivan vastakohtia toisilleen.⁵³

Samantyyppisen jaottelun ovat tehneet aikoinaan Friedlander ja Brown, jotka jakoivat organisaation kehittämisen kahteen erilaiseen lähestymistapaan: inhimillisen-prosessuaaliseen lähestymistapaan ja teknostruktuuralliseen lähestymistapaan. Heidän mukaansa organisaatiota

⁵¹ Kotter 1996, 17–20; Honkanen 2006 18–27; Juppo 2005

⁵² Honkanen 2006, 18–27; Juppo 2005

⁵³ Kotter 2011

voidaan kuvailla kolmen elementin avulla: ihmisten, tekniikoiden ja organisaation toimintaa säätelevien rakenteiden ja prosessien avulla. Honkanen kutsuu näitä lähestymistapoja teoksessaan käsitteillä rakenneajattelu (teknostruktuurallinen lähestymistapa) ja prosessiajattelu (inhimillis-prosessuaalinen lähestymistapa). Rakenneajattelulle on ominaista rakenteiden ja työtapojen muuttaminen työn tuottavuuden parantamiseksi. Prosessiajattelu nähdään toimintana, missä muutosta pyritään tekemään ihmisten, organisaation prosessien avulla. Prosessiajattelussa on tavoitteena, että ihmiset sekä organisaatio pyrkivät toteuttamaan tarpeitaan ja päämääriään.⁵⁴

Kotterin sekä Friedlanderin ja Brownin näkemykset ovat hyvin samankaltaisia. Kotter näkee muutosjohtamisen (*change management*) kaavamaisena toimintana, missä todellisuuden tapahtumat ovat hallittavissa ja kontrolloitavissa valvonnan avulla. Samantyyppistä näkemystä edustaa Friedlanderin ja Brownin teknostruktuurallinen organisaation kehittämisen lähestymistapa. Prosessiajattelu ja muutosjohtajuuden näkökulma asiaan on taas toisenlainen. Niissä lähtökohtana on todellisuuden monimutkaisuus ja ennustamattomuus sekä tilannesidonnaisuus, maailma nähdään kompleksisena kokonaisuutena.⁵⁵

Muutoksen läpiviemisen lähestymistavoissa on huomattavan paljon yhtäläisyyksiä verrattuna johtamisen teoriassa asioiden johtamiseen (*management*) ja ihmisten johtamiseen (*leadership*). Maanpuolustuskorkeakoulussa johtamisen kokonaisuuden hahmottamiseen käytetään nelikenttämallia, jossa johtaminen on jaoteltu neljään keskinäisriippuvuudessa olevaan osa-alueeseen: johtaminen (*management*), johtajuus (*leadership*), organisaatorakenne (*structure*) ja kulttuuri (*culture*).⁵⁶

On mahdotonta sanoa kumpi lähestymistapa on loppujenlopuksi parempi. Todellisuudessa molemmat lähestymistavat eivät koskaan ilmene sellaisenaan, sillä ne ilmenevät eri voimakkuudella tilanteesta riippuen. Mutta usein rakenneajattelun ja muutosjohtamisen (*management*) tyyppiset keinot saavat ylikorostuneen roolin muutostöissä ja prosessiajatteluun sekä muutosjohtajuuteen kiinnitetään liian vähäistä huomiota. Muutosjohtamisen haasteiden voittamiseen soveltuu usein johtajuudelliset toimenpiteet.⁵⁷

John Kotterin mukaan johtajuus on vision tai strategian luomista, minkä avulla ihmisten johtaja luo tulevaisuudesta vision ja pyrkii omalla toiminnallaan tavoittelemaan vision saavuttamista. Hänen mukaansa vision tavoittelussa tarvitaan kommunikointia ja tekoja, joilla näytetään vision tavoittelemiseen osallisille henkilöille suunta tavoitteen saavuttamiseksi.

⁵⁴ Honkanen 1989, 11–13, teoksessa Honkanen 2006, 347

⁵⁵ Kotter 2011; Honkanen 1989, 11–13, teoksessa Honkanen 2006, 347–348

⁵⁶ Huhtinen 2006, 43; Leskinen, Virta & Raunio (toim. Huhtinen) 2006, 301–302

⁵⁷ vrt. Honkanen 2006, 348–349 & Kotter 1996, 3–16

Ihmisten johtaja toimii motivoivasti ja innostavasti. Hänen mukaansa ihmisten johtajan tulee innostaa ihmisiä selviytymään poliittisista, byrokraattisista ja resurssiongelmista muutoksen toteuttamiseksi. Näiden ongelmien voittamiseksi ihmisten johtajan on pyrittävä täyttämään alaistensa inhimillisiä tarpeita.⁵⁸

Muutoksen johtaminen on monisyinen kokonaisuus, johon vaikuttavat monet tekijät. Sitä voidaan lähestyä monesta näkökulmasta, mikä voi luoda haasteita muutoksen johtamiseen. Muutoksen johtamisessa on pyrittävä ottamaan mahdollisimman monipuolisesti huomioon kaikki muutokseen vaikuttavat tekijät jotta muutos voidaan toteuttaa onnistuneesti. Vaikka muutoksen suunnittelussa olisi huomioitu monipuolisesti muutokseen vaikuttavia tekijöitä, ei se siitä huolimatta takaa muutoksen onnistumista. Toteutettavan muutoksen aikana tapahtuu odottamattomia asioita, joita ei ole kyetty etukäteen huomioimaan hallinnollisessa suunnittelussa. Ennustamattomissa tilanteissa tarvitaan johtajuutta, jonka avulla muutoksen keskellä kohdatut haasteet kyetään selvittämään päämäärän saavuttamiseksi.

Näin ollen muutoksen johtaminen voidaan nähdä yhtä laajana kokonaisuutena kuin johtaminen. Muutoksen johtaminen on muutoksen toimintaympäristössä tapahtuvaa johtamista, missä on kyettävä huomioimaan johtamisen kokonaisuus mahdollisimman laajasti. Koska muutoksen kohteena voivat olla esimerkiksi organisaation rakenne, kulttuuri, laatu, toimintatavat tai perustehtävä on muutosjohtamista vaikea sijoittaa yksittäiseen malliin johtamisen kentässä.

3.2. Muutosjohtamisen malleja

Organisaatiomuutoksen tutkimuksen perusteoksena pidetään Lewinin mallia muutoksen tekemisen prosessista. Hänen sosiologinen, sosiaalipsykologinen ja psykologinen tutkimus pohjautui tarpeeseen kehittää malli, jonka avulla ihmisryhmät ja yhteisöt kykenevät muuttumaan ja ratkaisemaan sosiaalisia erimielisyyksiä. Lopputuloksena tutkimuksesta hän kehitti kolmen askeleen mallin muutoksesta. Mallin perusajatuksena on kolme vaihetta, jotka täytyy suorittaa onnistuneesti, jotta muutos on mahdollinen. Ensimmäisen askeleen (sulattaminen) tarkoituksena on perustella ihmiselle miksi hänen on kyettävä muuttamaan toimintaansa tai ajatusmaailmaansa. Toinen askel (muuttaminen) on vaihe jossa toimintaa muutetaan ensimmäisen askeleen perusteluiden edellyttämään suuntaan, kolmannessa vaiheessa (jäädäyttämisen) vakiinnutetaan tehdyt muutokset osaksi toimintaa ja varmistutaan, että vanhoihin toimintatapoihin ei palata.⁵⁹

⁵⁸ Kotter 1996, 26

⁵⁹ Burnes 2004, 977–981, 985–986

Lewinin malli on toiminut muutoksen johtamisen perusteoksena, jonka pohjalta muun muassa John Kotter on jatkokehittänyt oman mallinsa. Kotterin malli on luonteeltaan samankaltainen kuin Lewinin malli, mutta hän on jalostanut oman mallinsa soveltumaan yksityisen sektorin yrityksen muutoksen johtamiseen.⁶⁰ Hän on tuonut tutkimuksissaan esille, että monet suurista muutoksista epäonnistuu. Tutkittuaan syitä muutosten epäonnistumiseen hän havaitsi johtajuuden puutteen olevan yksi merkittävä tekijä epäonnistumisiin. Kotterin muutosjohtamisen malli pitää sisällään kahden vaihetta:

- 1) Muutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen
- 2) Muutosta ohjaavan ryhmän perustaminen
- 3) Selkeän vision ja strategian laatiminen
- 4) Muutosviestintä
- 5) Henkilöstön valtuuttaminen muutoksen päämäärän mukaiseen toimintaan
- 6) Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen
- 7) Muutosten vakiinnuttaminen
- 8) Toimintatapojen juurruttaminen kulttuuriin.⁶¹

Kotterin mallin mukaan johtamista ja johtajuutta ei voida täysin erottaa toisistaan, sillä toimiva muutos tarvitsee molempia onnistuakseen. Johtamista tarvitaan muutoksen suunniteluun ja seurantaan, mutta vasta johtajuuden avulla on mahdollista toteuttaa suunnitelmat halutulla tavalla. Muutoksen johtamisen onnistumisessa on tärkeää oikean tasapainotilan löytäminen johtamisen ja johtajuuden välillä. Näitä molempia tarvitaan kaikilla organisaation tasoilla, mutta johtajuuden tarve korostuu siellä missä muutos koetaan suurimmaksi.⁶²

Muutoksen johtaminen julkisen sektorin yrityksissä on ollut vähäisempää verrattuna yksityisen puolen yrityksissä tehtyihin tutkimuksiin⁶³. Organisaatiot voidaan jakaa kahteen erilaiseen organisaatiotyyppiin, mekaaniseen ja orgaaniseen. Julkisen organisaation sanotaan usein omaavan enemmän mekaanisen organisaation piirteitä, mille on ominaista jäykät ja pysyvät piirteet, hierarkkinen organisaatorakenne, erikoistuneet tehtävät, toimintatapojen ja kokemuksen arvostus organisaatiossa sekä selkeä vastuun- ja työnteonjako. Orgaanisen organisaation peruspiirteitä ovat puolestaan joustavuus, verkostomainen rakenne, ulospäin suuntautuneisuus ja vallan perustuminen osaamiseen ja tietoon. Nämä kaksi

⁶⁰ Ahmad & Cheng 2018

⁶¹ Kotter 1996

⁶² Kotter 1996

⁶³ Juppo 2005; Van der Voet, Kuipers & Groeneveld 2015

organisaatiotyyppiä eivät suinkaan ole ainoat mahdolliset vaan on olemassa organisaatioita, joiden tyyppi asettuu mekaanisen ja orgaanisen organisaation välimaastoon. Muutoksen toteuttamisen kannalta orgaaninen organisaatiotyyppi on edukkaampi, koska se kykenee helpommin mukautumaan muutoksen aiheuttamiin toimenpiteisiin.⁶⁴

Julkisella sektorilla tehtäviin muutoksiin, verrattuna yksityiseen sektoriin, vaikuttaa myös monet muut julkisen puolen ominaispiirteet kuin organisaation tyyppi. Organisaatiossa tehtävän muutoksen yhteydessä on aina otettava huomioon ympäristön, organisaation ja kontekstin merkitys tehtävään muutokseen varsinkin, jos muutoksen johtamisessa halutaan käyttää muissa organisaatioissa tehtyä tutkimusta tai havaintoja. Julkisen sektorin organisaatioille, kuten Puolustusvoimille, on ominaista yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja yhteisen edun päämäärä. Puolustusvoimat, kuten muutkaan julkisen hallinnon organisaatiot, eivät voi suunnitella toimintaansa täysin omien tarpeidensa mukaan, vaan yhteiskunnan etu on otettava huomioon toiminnassa. Osaksi yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja yhteisen edun vuoksi julkisen sektorin toimintaa rajoittavat tai kuvaavat toimivaltarajat, hitaampi ja raskaampi hallinto sekä päätöksenteko verrattuna yksityisen sektorin yrityksiin. Lisäksi poliittinen päätöksenteko ja ohjaus vaikuttavat julkisen sektorin toiminnan luonteeseen.⁶⁵

Seuraavaksi esitellään Virpi Jupon laatima muutosjohtamisen malli, joka perustuu julkisen sektorin erityispiirteisiin. Muutoksen johtamisen vaiheittainen malli julkiselle sektorille pitää sisällään seuraavat vaiheet:

- 1) Muutoksen valmistelu
- 2) Suunnitelmien laatiminen
- 3) Resurssien varmistaminen ja valtuuttaminen
- 4) Sitouttaminen, viestintä ja motivointi
- 5) Kannustaminen ja inspiointi
- 6) Muutoksen toteuttaminen ja ohjaus
- 7) Valvonta ja seuranta
- 8) Vakiinnuttaminen ja institutionalisointi
- 9) Muutoksen juurruttaminen
- 10) Uudelleenarviointi ja palaute.⁶⁶

⁶⁴ Juppo 2005; Juuti 1992, 233

⁶⁵ Juppo 2005

⁶⁶ Juppo 2005

Tarkasteltaessa näitä kolmea muutosjohtamisen mallia, jotka pohjautuvat erilaisiin organisaatioihin ja toimintaympäristöihin, voidaan niistä löytää siitä huolimatta yhtäläisyyksiä. Jokaisessa esittelemässäni muutosjohtamisen mallissa on havaittavissa kolme samanlaista vaihetta, ensimmäisenä on toteutettava muutoksen suunnittelu ja valmistelu, toisena aloitetaan muutoksen toteuttaminen sekä viimeisenä vaiheena varmistetaan muutoksen pysyvyys. Kaikissa malleissa viestintä ja vuorovaikutus ovat merkittävässä roolissa läpi muutosprosessin. ”Muutosprosessi puolestaan kuvaa tapahtumaketjua, eli sitä kuinka muutos toteutetaan”⁶⁷. Lisäksi Juppo toteaa, että julkisella sektorilla muutokseen sitouttaminen on tärkeää, mutta samalla myös haastavaa⁶⁸. Muutosjohtamisen teorian mukaan johtajuudella on vaikutusta muutokseen sitoutumiseen ja muutoksen tukemiseen⁶⁹.

3.3. Sitoutuminen organisaatioon ja muutokseen

Kuten aiemmin on esitelty, on muutoksen johtamisen kannalta tärkeää, että henkilöstö saadaan sitoutettua muutokseen. Muutoksen monimutkaisen luonteen vuoksi muutosvastarinta voi olla usein muutoksen kohteena olevan henkilöstön reaktio muutokseen kuin muutoksen tukeminen tai muutoksen hyväksyminen. Muutoksen vastustamiseen voi olla syynä esimerkiksi; vakauden kaipuu, tottumuksista luopuminen, yhteisön vakiintuneiden normien muutos, pelko työpaikan menettämisestä, pelko etujen ja aseman menettämisestä, väärinkäsitykset ja tietämättömyys, näkemyserot, tuntemattoman pelko, pelko pärjäämättömyydestä, muutostarpeen epävarmuus ja palkitsemisen puuttuminen. Johtajuudella kyetään usein vaikuttamaan muutosvastarinnan määrään, millä on positiivinen vaikutus henkilöstön sitoutumiseen.⁷⁰

Muutokseen sitoutumisen perustana on organisaatioon sitoutumiseen kehitetty kolmen komponentin malli, jossa sitoutuminen määritellään henkilön psykologiseksi siteeksi organisaatioon. Organisaatioon sitoutuminen koostuu kolmesta tasosta, jotka ovat affektiivinen (*affective*), jatkuvuus- (*continuance*) ja normatiivinen (*normative*) sitoutuminen. Affektiivisellä sitoutumisella tarkoitetaan sitoutumisen tasoa, missä työntekijä haluaa pysyä organisaation jäsenenä. Affektiiviselle sitoutumiselle on ominaista, että työntekijä tuntee yhteenkuuluvuuden tunnetta organisaatioon ja haluaa toimia organisaation hyväksi sekä ennen kaikkea haluaa pysyä organisaation jäsenenä. Jatkuvuussitoutuminen on sitoutumista, jossa työntekijä pohtii organisaatiossa pysymisen hyötyjen ja haittojen välillä. Jatkuvuussitoutumista kuvaavana tekijänä voidaan pitää esimerkiksi taloudellisen tarpeen

⁶⁷ Juppo 2005, 103

⁶⁸ Juppo 2005, 109

⁶⁹ Herold, Fedor, Caldwell & Liu 2008, 348

⁷⁰ Mattila 2007, 20–31; Juppo 2005

vuoksi organisaatiossa pysymistä. Normatiivisella sitoutumisella viitataan velvollisuuden tuntoon pysyä organisaation jäsenenä. Voimakkain suhde organisaatiossa pysymiseen on affektiivisella sitoutumisella, jonka jälkeen eniten sitoutumiseen vaikuttaa normatiivinen sitoutuminen. Vähiten organisaatiossa pysymiseen vaikuttaa jatkuvuussitoutuminen.⁷¹ Tiivistettynä affektiivinen sitoutuminen on halu pysyä organisaation jäsenenä, jatkuvuussitoutuminen on tarvetta pysyä organisaation jäsenenä ja normatiivisesti sitoutuneesta tuntuu, että hänen täytyy pysyä organisaation jäsenenä.

Organisaatioon sitoutumisen komponenttien on osoitettu olevan hyödynnettävissä muutokseen sitoutumisen tutkimuksessa. Herscovitch & Meyer (2002) ovat kehittäneet muutokseen sitoutumiseen teorian, joka pohjautuu Meyerin ja Allenin organisaatioon sitoutumisen pohjalle. Muutokseen sitoutuminen on heidän mukaansa tahtotila, joka saa yksilön toimimaan muutoksen toteuttamisen vaatimalla tavalla. Muutokseen sitoutuminen vaatii henkilöltä halua ja myöntyväisyyttä toimia muutoksen edellytysten mukaisesti. Muutokseen sitoutumisen vastakohtana pidetään muutoksen vastustamista.⁷²

Organisaatioon sitoutumisen mallin mukaisesti muutokseen sitoutumisessa käytetään kolmen komponentin mallia, joka muodostuu kolmesta tasosta. Affektiivisella muutokseen sitoutumisella tarkoitetaan tahtoa osallistua muutokseen ja sen tukemiseen, koska muutoksen luontaisiin hyötyihin uskotaan. Jatkuvuussitoutumisella muutokseen tarkoitetaan sitoutumisen tasoa, jolla havaitaan tai koetaan muutoksen vastustamisesta seuraavan kustannuksia. Normatiivisella muutokseen sitoutumisella tarkoitetaan velvollisuuden tunnetta tarjota tukea muutosta kohtaan.⁷³

Muutokseen sitoutumisen teorian mukaan affektiivinen ja normatiivinen sitoutuminen ovat vahvimmat sitoutumisen muodot. Näillä sitoutumisen muodoilla on havaittu olevan yhteyttä työntekijöiden haluun olla yhteistoiminnassa, muutokseen eteen ponnistelun ja muutoksen kannattamisen kanssa. Viestinnän selkeydellä on kuitenkin merkittävä rooli affektiivisen sitoutumisen saavuttamisessa, johon vaaditaan lisäksi yksilöiden mahdollisuutta osallistua muutoksen tavoitteluun. Jatkuvuussitoutuminen muodostuu tilanteessa jossa yksilö olettaa, ettei hänellä ole muuta mahdollisuutta kuin toimia muutoksen edellyttämällä tavalla. Normatiivinen sitoutuminen kehittyy vastavuoroisuuden kautta, jossa yksilö kokee tarvetta vastata muutoksesta aiheutuviin hyötyihin ikään kuin vastapalveluksena. Halu tukea ja oletus

⁷¹ Meyer & Allen 1997, 11–23; Herscovitch & Meyer 2002, 474–475

⁷² Herscovitch & Meyer 2002, 474–476

⁷³ Herscovitch & Meyer 2002, 475

muutoksen tarpeellisuudesta muodostuu muutoksen tarpeellisuuden viestinnästä ja tarvittavien resurssien mahdollistamisesta.⁷⁴

Muutokseen sitoutuminen voidaan siis nähdä koostuvan kolmesta eritasoisesta sitoutumisen muodosta, joissa jokaisella on omanlaisensa side sitoutumisen vahvuuteen. Organisaatioon ja muutokseen sitoutumisessa olisi tavoiteltavaa saavuttaa affektiivista sitoutumista, sillä se mahdollistaa esimerkiksi henkilöstön halun työskennellä organisaation eteen ja pysyä sen jäsenenä, mikä mahdollistaa parempia työtuloksia. Normatiivisella sitoutumisella muutokseen on enemmän positiivisia vaikutuksia muutoksen onnistumisen kannalta kuin jatkuvuussitoutumisella. Mikäli henkilöstö sitoutuu muutokseen joko affektiivisesti tai normatiivisesti, on muutoksella paremmat mahdollisuudet onnistua. Vastaavia tutkimustuloksia on saatu myös erilaisissa kulttuuriympäristöissä toteutetuista tutkimuksista⁷⁵.

3.4. Viestinnän ja vuorovaikutuksen yhteys muutokseen sitoutumiseen

Viestinnällä ja vuorovaikutuksella on osoitettu olevan tärkeä rooli muutosjohtamisen onnistumisessa ja muutokseen sitoutumisessa⁷⁶. Onnistuneen viestinnän avulla voidaan vaikuttaa muutostarpeen ymmärtämiseen, tavoiteltavan loppuasetelman hahmottamiseen sekä henkilöstön mahdollisuuksiin osallistua muutoksen suunnitteluun sekä toteuttamiseen⁷⁷. Viestinnän voidaan olettaa olevan vahvassa yhteydessä yksilön valmiuteen ottaa muutos vastaan. Muutoksen vastaanottaminen voi ilmentyä parhaimmillaan valmiutena muuttua eli muutossitoutumisena tai vastavuoroisesti muutosvastarintana.⁷⁸

Viestinnällä tarkoitetaan kahden toimijan välillä tapahtuvaa sanoman lähettämistä ja vastaanottamista, mikä voidaan jakaa tiedottamiseen ja vuorovaikutukseen. Tiedottamisen tarkoituksena on viestin välittäminen ylhäältä alaspäin ja vuorovaikutuksen tarkoituksena on yhteisön luominen. Tiedottamisen ja vuorovaikutuksen erona on se, että vuorovaikutuksella tarkoitetaan kaksisuuntaista prosessia, kun taas tiedottaminen tapahtuu vain lähettäjältä vastaanottajalle.⁷⁹

Muutoksen tavoiteltavan loppuasetelman eli vision viestintä on tärkeässä roolissa, jotta muutoksen kohteena olevat henkilöt ymmärtävät mikä on muutoksen tavoiteltava loppuasetelma. Vision viestinnän onnistumisessa korostuu viestinnän määrä, laatu,

⁷⁴ Herscovitch & Meyer 2002, 484–485

⁷⁵ Meyer, Srinivas, Lal & Topolnytsky 2007

⁷⁶ Lewis 1999; Elving 2005; Armenakis, Harris & Mossholder 1993

⁷⁷ Kotter 1996, 85–100

⁷⁸ Elving 2005

⁷⁹ Elving 2005; Simoes & Esposito 2014

yksinkertaisuus ja monipuolisesti käytetyt viestintäkanavat.⁸⁰ Vaikka vision sisäistäminen kulujen karsimisen vuoksi tehdyssä rakennemuutoksessa voi olla helpompaa, ei viestinnän määrän, laadun, yksinkertaisuuden ja monipuolisten viestintäkanavien käyttöä voida väheksyä muutokseen sitoutumisen kannalta. Koska suuri muutos on usein henkilöstölle haastava tilanne, tarvitsee viestinnän olla avointa ja rehellistä. Tilanteessa, jossa muutoksen kohteena olevan henkilöstön luottamus muutosta tekeviin johtajiin ja organisaatioon on huonolla tasolla ja henkilöstö suhtautuu kyynisesti muutosta, johtoa ja organisaatiota kohtaan, ei avoimella ja rehellisellä viestinnälläkään saada henkilöstöä sitoutumaan muutokseen. Mikäli luottamus organisaatiota ja sen johtoa kohtaan ovat kunnossa, avoimella ja rehellisellä viestinnällä voidaan lisätä henkilöstön sitoutumista muutokseen.⁸¹

Viestinnän on siis oltava luonteeltaan avointa ja rehellistä, mutta miten viestit saadaan parhaiten perille? Kuten aiemmin todettiin, viestintä voidaan jakaa kahteen kokonaisuuteen, tiedottamiseen ja vuorovaikutukseen. Nämä kaksi viestinnän keinoa voidaan ilmaista myös termeillä monologinen ja dialoginen viestintä. Monologisen viestinnän heikkoutena muutostilanteessa on sen yksipuolisuus, mikä ei tarjoa viestin vastaanottajalle mahdollisuutta osallistua ja kommunikoida viestin lähettäjän kanssa. Monologinen viestintä nähdään usein autoritäärisenä tapana välittää viestejä, tehtäviä ja käskyjä organisaation johtoportaiden mukaisesti ylhäältä alaspäin. Dialogisella viestinnällä tarkoitetaan viestinnän muotoa, jossa lähettäjä ja vastaanottaja ovat vuorovaikutustilanteessa keskenään. Tämäntyyppinen viestinnän muoto mahdollistaa molempien osapuolien osallistumisen viestintään, millä on osoitettu olevan sitoutumista lisäävä vaikutus muutoksen toteuttamisessa. Dialogisen viestinnän olettamuksena on, että viestijöillä tulee olla kyky osoittaa omia näkökulmia, arvoja ja toiveita sekä samanaikaisesti pysyen avoimena toisen osapuolen näkökulmille, arvoille ja toiveille.⁸²

Useimmat ihmiset hyväksyvät muutokseen toteuttamisen syyt, keinot ja toteutusperiaatteet saatuaan kysyä, haastaa ja väitellä muutokseen liittyvistä asioista⁸³. Dialoginen viestintä antaa muutosta johtavien ja muutoksen kohteena oleville henkilöille mahdollisuuden antaa palautetta ja osallistua ongelmien ratkaisuun⁸⁴. Vaikka muutoksen viestinnässä tavoitteena olisi avoin ja rehellinen viestintä, saattaa se monesti jäädä vähäiseksi. Vuorovaikutteinen viestintä vaatii huomattavasti enemmän resursseja ja vaivaa verrattuna yksisuuntaiseen tiedottamiseen. Rahan ja ajan rajallisuus sekä valmiudet vuorovaikutteiseen viestintään voivat

⁸⁰ Kotter 1996, 85–95

⁸¹ Kotter 1996, 85–100

⁸² Simoes & Esposito 2014; Elving 2005

⁸³ Kotter 1996, 99–100

⁸⁴ Kotter 1996, 85–100; Simoes & Esposito 2014; Elving 2005

monesti asettua vuorovaikutteisen viestinnän esteiksi.⁸⁵ Avoimen ja rehellisen vuorovaikutuksen rakentaminen on haastavaa jos omat vuorovaikutustaidot ja kyky huomioida toisen näkökulmia, arvoja ja toiveita ovat rajoittuneet. Avain onnistuneeseen vuorovaikutukseen on empatiakyvyssä ja rohkeudessa myöntää omat virheet sekä mahdollisuuksien mukaan korjata virheelliset toiminnot.⁸⁶

Muutosviestinnässä avoimuuden ja rehellisyyden lisäksi korostuvat viestinnän määrä ja laatu⁸⁷. Muutokseen liittyvän viestinnän määrä saattaa monesti jäädä kaiken muun viestinnän jalkoihin, jolloin muutoksen onnistumiseksi sitoutumisen lisäämiseksi viestintä ei tavoita riittävällä tasolla henkilöstöä, jolle se on kohdennettu. Kotterin (1996) esimerkin mukaan, jossa on kuvattu vision viestinnän osuutta koko organisaation muusta viestinnästä, oli vision viestinnän määrä koko viestinnän määrään nähden vain 0,58 %.⁸⁸ Muutoksessa toteutettavan viestinnän määrän ja laadun on osoitettu olevan vaikutuksessa muutokseen sitoutumiseen ja ennen kaikkea virallista reittiä saadun laadukkaan viestinnän roolia on korostettu⁸⁹.

Muutoksessa tapahtuvaa viestintää voidaan pitää, muutosjohtamisen tapaan, moniulotteisena vaikuttajana muutokseen sitoutumiseen, missä korostuu monipuoliset viestinnälliset keinot ja tavoitteet. Yleistetysti viestinnällisiä keinoja ovat tiedottaminen ja vuorovaikutus. Keinojen lisäksi viestinnässä on huomioitava sen luonne. Avoimuuteen ja rehellisyyteen perustuvalla viestinnällä on mahdollista saavuttaa hyvin sitoutunut henkilöstö muutenkin haastavassa ja monimutkaisessa muutoksen kontekstissa. Viestinnän luonteen ja keinojen lisäksi viestinnässä on huomioitava monipuoliset viestinnälliset kanavat, määrä ja laatu. On kuitenkin muistettava, että viestintä on vain yksi monista kokonaisuuksista, joilla on vaikutusta muutokseen sitoutumiseen. Viestintä on merkittävässä roolissa, kun puhutaan muutokseen sitoutumisesta johtajuuden näkökulmasta, koska viestintä kuuluu olennaisena osana johtajuuden kokonaisuuteen.

3.5. Työyhteisö, työn muutos ja perhe muutokseen sitoutumisessa

Työyhteisö, työ ja perhe ovat merkittävä osa ihmisen elämää ja näiden parissa työelämässä oleva ihminen käyttää suuren osan käytössään olevasta ajasta. Työyhteisön merkitystä muutokseen sitoutumiseen on tutkittu niin esimiehen ja alaisen kuin kollegoiden välisten

⁸⁵ Kotter 1996, 85–100

⁸⁶ Simoes & Esposito 2014; Kotter 1996, 85–100

⁸⁷ Kotter 1996, 85–95; Simoes & Esposito 2014; Elving 2005

⁸⁸ Kotter 1996, 88–90

⁸⁹ Elving 2005; Simoes & Esposito 2014

suhteiden kautta⁹⁰. Seuraavaksi tarkastellaan miten työyhteisö, työn muutos ja perhe ovat vaikuttamassa muutoksen kohteena olevan henkilön muutokseen sitoutumiseen.

Tässä tutkimuksessa työyhteisön osuutta muutokseen sitoutumiseen käsitellään esimiehen ja alaisen välisen suhteen sekä kollegoiden välisten suhteiden kautta. Kuten aiemmin on esitetty, on johtajalla tärkeä rooli onnistuneen muutoksen ja muutokseen sitoutumisen kannalta. Johtajan ja alaisen välisellä vuorovaikutussuhteella on onnistuessaan luottamusta, kunnioitusta ja sitoutumista lisääviä vaikutuksia, kun vastaavasti heikon johtaja-alaisvuorovaikutuksen tuotteena on heikkoa sitoutumista ja motivaatiota⁹¹. Laadukkaassa johtaja-alais-suhteessa alaiset kokevat itsensä luottamuksellisiksi ja tukevat johtajaa sekä työyhteisöä, vaikka heidän oma tehtäväkuva ei sitä suoranaisesti vaatisikaan.⁹² Lisäksi laadukkaan johtaja-alais-suhteen on osoitettu vahvistavan työtehokkuutta, työtyytyväisyyttä ja organisaatioon sitoutumista sekä vähentävän organisaatiosta irtisanoutumisia⁹³. Näin ollen voidaan todeta, että johtajan ja alaisen välinen suhde ja vuorovaikutus yhteydessä muutokseen sitoutumiseen ja ennen kaikkea affektiiviseen muutokseen sitoutumiseen. Hyvät suhteet alaisen ja esimiehen välillä mahdollistavat johtajan ja alaisen välisen kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen ja tarjoaa johtajalle mahdollisuuden edistää muutoksen toteutumista, esimerkiksi vaikuttamalla omalla johtamistoiminnallaan alaisen kohtaamiin muutoshaasteisiin.

Työyhteisössä johtajan ja alaisen välisen suhteen lisäksi on huomioitava myös kollegoiden väliset suhteet ja vuorovaikutus. Vaikka esimiehellä on tärkeä rooli alaisten muutokseen sitoutumisessa, on kollegoiden välisellä suhteella ja vuorovaikutuksella havaittu olevan samankaltaisia positiivisia vaikutuksia muutosvalmiuteen kuin laadukkaalla johtaja-alais-suhteella. Mikäli työntekijät kokevat omaavansa hyvät suhteet työyhteisöönsä (esimies, alaiset ja kollegat), muutosmyönteisyys ja sitoutuminen organisaatioon lisääntyvät.⁹⁴ Tämän tyyppistä lähestymistapaa johtajuuteen edustaa LMX-teoria sekä jaettu johtajuus, jossa johtajuus nähdään vuorovaikutussuhteiden muodostamana kokonaisuutena työyhteisön kesken. Vuorovaikutussuhteisiin perustuvien johtajuusteorioiden vahvuutena pidetään organisaation jäsenten mahdollisuutta vaikuttaa ja osallistua johtamistoimintaan, mikä mahdollistaa henkilöstön sitoutumisen.⁹⁵

⁹⁰ Allen, Eby, Poteet, Lentz & Lima 2004; Kram & Higgins 2009

⁹¹ Hackman & Johnson 2009, 19; Graen & Uhl-Bien 1995

⁹² Graen & Uhl-Bien 1995

⁹³ Bauer, Erdogan, Liden & Wayne 2006

⁹⁴ Madsen, Miller & John 2005

⁹⁵ Kilpimaa 2013, 39–46

Muutoksen kohteena olevat henkilöt voivat kokea muutoksia omassa työtavoissaan ja työn kuvassa varsinkin työpisteen sijainnin muuttuessa kokonaan toiselle paikkakunnalle. Muutoksen kohteena oleva henkilö saattaa kokea muuttuneen työympäristön merkityksellisemmäksi haasteeksi kuin organisaatiota koskevan muutoksen. Yksilötasolla vaikuttava muutos voi johtaa työnteon rutiinien muutoksiin, jos työnkuva muuttuu huomattavasti aiemmasta. Tämän tyyppiset muutokset saavat henkilöstön keskittymään omiin haasteisiinsa etenkin tilanteessa, jossa he eivät saa riittävästi tietoa heihin itseensä kohdistuvista muutoksista.⁹⁶

Dave Ulrichin mukaan sitoutumisessa on kyse vaatimusten ja voimavarojen oikeasta tasapainosta. Hän käyttää henkilöstön sitoutumisen määrittelyyn nuorten masennusta selittävää mallia. Henkilöstöön yhä enemmän kohdistuvat vaatimukset, esimerkiksi kansainvälisyydestä, joustavuudesta, oppimiskyvystä, tiimihenkisyydestä ja tuottavuudesta, saattavat johtaa työntekijän masentumiseen. Työntekijän tuntemukset vaatimusten määrästä suhteessa tavoitteiden saavuttamiseen käytettävistä olevista voimavaroista voi johtaa henkilöstön sitoutumisen heikkenemiseen. Sitoutuneen henkilöstön avain asemassa on hänen mukaansa vaatimusten ja voimavarojen tasapainotilan löytäminen, sillä liiat vaatimukset johtavat epäonnistumiseen ja voimavarojen alikäyttö aiheuttaa henkilöstössä välinpitämättömyyttä ja vieraantumista.⁹⁷ Vaatimusten ja voimavarojen vaikutuksesta ei saa kuitenkaan tehdä väärää olettamusta, että sitoutumisen lisäämiseksi vaatimuksia tulisi laskea, vaan esimiehen on löydettävä keinoja voimavarojen lisäämiseksi ja siten löydettävä tasapaino vaatimusten ja voimavarojen välille.⁹⁸

Eräänlaisesta voimavarojen ja vaatimusten tasapainosta voidaan puhua myös työn ja perheen yhteensovittamisessa. Tutkimuksissa on havaittu, että työn ja perheen yhteensovittamista tukevisa organisaatioissa henkilöstö on sitoutuneempaa ja henkilöstö pysyy mieluummin organisaation jäsenenä kuin eroaa siitä. Henkilöstön sitoutuminen ja pysyminen organisaation jäsenenä on organisaatiolle tärkeää varsinkin erikoisosaamista omaavan ja pätevän henkilöstön osalta, joiden korvaaminen tai uuden työntekijän kouluttaminen voi olla aikaa ja rahaa vievää toimintaa. Tästä johtuen organisaatiot ovatkin pyrkineet löytämään keinoja työn ja perheen yhteensovittamiseksi.⁹⁹

Erään mallin mukaan työn ja perheen yhteensovittamisessa korostuu johdon tuki, perhe-elämän vaikutukset työntekijän uraan ja urakehitykseen sekä ajankäytölliset kysymykset.

⁹⁶ Lau & Woodman 1995; Caldwell, Herold & Fedor 2004

⁹⁷ Ulrich 2007, 157–165

⁹⁸ Ulrich 2007,

⁹⁹ Ahmad & Omar 2010

Työn ja perheen yhteensovittamista tukeva organisaatiokulttuuri lisää henkilöstön mahdollisuuksia käyttää työn ja perheen yhteensovittamiseksi olevia etuja, kuten liukuva työaika tai etätyö. Työn ja perheen yhteensovittamisen mahdollistava organisaatiokulttuuri helpottaa omaan urakehitykseen ja perheeseen käytettävän ajan yhteensovittamisen ilman huolta perhe-elämän vaikutuksista työntekijän urakehitykseen ja uraan. Yhteensovittamista tukevan kulttuurin avulla työntekijä ei ole perheen ja työn asettamien vaatimusten ristiriidassa ja sitoutuminen organisaatiota kohtaan kasvaa.¹⁰⁰

Työn ja perheen yhteensovittamista tukevassa kulttuurissa on kyse työntekijän ristiriitojen vähentämisestä työn ja perheen välillä. Mikäli työntekijä joutuu kamppailemaan työn ja perheen asettamien vaatimusten välillä, kokee hän epävarmuutta ja on pakotettu valitsemaan joko perheen tai työn vaatimusten täyttämisen. Todellisuudessa ratkaisua ei tehdä joko perheen tai työn välillä, vaan suuri vaatimusten määrä suhteessa käytössä oleviin resursseihin ajaa työn tekijän tekemään valintoja työn ja perheen välillä. Ristiriitaiset tuntemukset valinnoista voivat heikentää työntekijän sitoutumista organisaatioon, jos hän ei kykene täyttämään perhe-elämän asettamia vaatimuksia haluamallaan tavalla. Ristiriitaisten tuntemusten vaikutus sitoutumiseen voi aiheuttaa sitoutumisen laskemista ja organisaatiosta irtisanoutumista.¹⁰¹

Muutoksen aiheuttamat vaikutukset työntekijöiden työnkuvaan ja vaatimuksiin on yhteydessä henkilöstön sitoutumiseen ja organisaatiossa pysymiseen. Muutoksen mukanaan tuomat uudet toimintatavat, työpaikka ja erilainen toimintaympäristö voivat aiheuttaa haasteita henkilöstön sitoutumiseen. Tapahtuneiden muutosten vaikutuksia muutokseen sitoutumiseen voidaan kuitenkin parantaa tukevalla työyhteisötoiminnalla, jossa henkilöstöä kuunnellaan ja ollaan vuorovaikutuksessa muutoksen kohteena olevien henkilöiden kanssa. Sitoutuneen henkilöstön kannalta on tärkeää, että organisaatio ja työyhteisö tukevat muutoksen kohteena olevaa henkilöstöä laaja-alisesti työ- ja perhe-elämässä sekä näiden yhteensovittamisessa.

3.6. Yhteenveto

Tämän teorialuvun tarkoituksena oli antaa vastaus tutkimuksen ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen: mitä on muutosjohtaminen ja muutokseen sitoutuminen. Toisena tarkoituksena oli tutkimuksen teoriapohjan ja aiemman tutkimuksen kartoittaminen. Tämän teorian pohjalta on laadittu tutkimuksen kyselylomakkeen kysymykset. Seuraavaksi tehdään yhteen veto muutosjohtamisen ja muutokseen sitoutumisen teoriasta ja vastataan ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen. Yhteenveto on tutkijan omaa tulkintaa

¹⁰⁰ Ahmad & Omar 2010

¹⁰¹ Ahmad & Omar 2010

muutosjohtamisesta ja muutokseen sitoutumisesta, mikä perustuu aiempaan tutkimukseen ja tutkijan kokemuksiin sekä näkemyksiin.

Muutosjohtaminen on prosessinomainen tapahtuma ketju, jonka toteuttamiseen ja onnistumiseen vaikuttavat monet ulkoiset ja sisäiset tekijät. Prosessimaisuuden vuoksi muutos voidaan suunnitella ja toteuttaa johdonmukaisesti, mutta muutos tuo edetessään monia asioita joihin ei voi ennalta varautua. Arvaamattomuus ei tarkoita kuitenkaan sitä, että muutosta tulisi johtaa reagoiden vaan suunnitellussa ja toteutuksessa on pyrittävä huomioimaan monipuolisesti muutoksen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Hyvin toteutettu muutos koostuu hyvästä suunnittelusta ja toteuttamisesta, missä asioiden johtamisella ja ihmisten johtamisella on omat roolinsa prosessissa.

Asioiden johtaminen muutoksessa on suunnittelua ja resurssien kohdentamista, millä mahdollistetaan muutoksen perusteiden luominen ja toiminnan käynnistäminen. Muutoksen edetessä asioiden johtamisessa korostuu muutoksen seuranta ja hallinnointi. Seuraamalla muutoksen etenemistä kyetään reagoimaan ja ennakoimaan muutoksen onnistumista ja tavoitteiden täyttymistä, mutta yksilötasolla kohdattavat ongelmat ja haasteet eivät ole usein ratkaistavissa asioiden johtamisen keinoin. Ihmisten johtaminen muutoksessa eli muutosjohtajuudessa on useissa tapauksissa ratkaisu yksilötasolla ilmeneviin muutoksiin. Yleistetysti voidaan sanoa, että asioiden johtamisella muutoksessa päätetään mitä muutetaan ja ihmisten johtamisella puolestaan miten muutos toteutetaan. Muutosjohtajuuden avulla pyritään poistamaan tai vähentämään muutoksen päämäärään pääsemisen esteitä. Muutoksen kohteena olevan henkilöstön näkökulmasta kyseiset esteet ovat usein henkilökohtaisia haasteita, jotka muodostuvat uuden tilanteen aiheuttamista muutoksista työhön ja siviilielämään.

Muutosprosessi on tapahtumaketju, jossa muutoksen alkuvaiheessa on luotava perusteet vanhojen asioiden muuttamiselle uudeksi. Tämä edellyttää perustelua ja avointa vuorovaikutusta muutoksen tarpeesta ja tulevaisuuden luomista edellytyksistä. Muutoksen perustelulla luodaan pohja muutostoimenpiteiden toteuttamiselle ja muutoksen vakiinnuttamiselle organisaatioon ja sen työntekijöille. Onnistunut muutosprosessi vaatii prosessin vaiheiden jatkuvaa tarkastelua ja paluuta sen eri vaiheisiin, jotta muutokselle olisi vahva tuki.

Muutokseen sitoutuminen on yksilön kokemaa tunnetta muutoksen toteuttamiseksi ja muutoksen eteen työskentelystä. Muutokseen sitoutuminen voidaan luokitella kolmeen tasoon sen perusteella, kuinka kiinteässä tunne siteessä henkilö kokee olevansa muutokseen.

Muutokseen sitoutumisen korkeimpana tasona on affektiivinen muutokseen sitoutuminen. Affektiivisesti sitoutunut henkilö kokee halua työskennellä muutoksen toteuttamisen eteen, sillä hän uskoo muutoksen tarpeeseen ja hyviin tarkoituksiin. Normatiivisesti sitoutunut henkilö kokee velvollisuudekseen toimia muutoksen mukaisesti ja jatkuvuussitoutunut henkilö näkee muutoksen mukaan toimimisen pakkona.¹⁰²

Sitoutuminen on tärkeässä roolissa onnistuneen muutoksen toteuttamisessa ja ilman sitoutumista on mahdotonta toteuttaa onnistunutta muutosta. Sitoutuminen voidaan nähdä onnistuneen muutoksen osatekijänä, mikä linkittyy muutosjohtamiseen läpi muutosprosessin. Muutokseen sitoutuminen ilmentää muutosprosessin onnistumista ja toimii organisaatiolle palautevälineenä muutoksen toteuttamisesta.

Johtajuuden näkökulmasta muutokseen sitoutumisen edellytyksenä on onnistunut muutosviestintä ja vuorovaikutus muutosprosessin aikana. Viestinnässä huomioitavia asioita sitoutumisen kannalta ovat määrä ja laatu. Viestintä ei ole ainut muutokseen sitouttamiseen vaikuttava tekijä, mutta johtajuuden näkökulmasta sen merkitys sitoutuneen henkilöstön saavuttamiseksi on korostunut. Muutosjohtamisen ja muutokseen sitoutumisen teorian pohjalta on tutkimustyön edetessä noussut esiin kolme teemaa: osallistuminen, luottamus ja tuki. Tarkasteltaessa muutosjohtamisen ja sitoutumisen teoriaa ilmeni, että muutokseen sitoutuneella henkilöllä on oltava mahdollisuus osallistua muutoksen toteuttamiseen muutoksen eri vaiheissa, luottamusta muutokseen, organisaatioon ja työyhteisöön sekä organisaation ja työyhteisön tarjoamaa tukea muutoksesta selviytymiseksi.

¹⁰² Herscovitch & Meyer 2002

4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

4.1. Avoin kysely ja abduktiivinen sisällön analyysi

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto on hankittu tutkijan laatiman avoimen kyselylomakkeen avulla. Aineiston hankintaan oli alustavasti suunniteltu käytettäväksi haastatteluita, mutta rajallisen ajan ja haastateltavien hajanaisen sijainnin vuoksi tutkimus toteutettiin avoimen kyselyn avulla. Avoimet kyselyt pohjautuvat tässä tutkimuksessa aiemmin esille tuotuun teoreettiseen taustaan, jonka pohjalta kyselyn kysymykset ovat laadittu. Muutosjohtamisen ja sitoutumisen teoriaa koostaessa sekä tarkasteltaessa teoriaa johtajuuden näkökulmasta, nousi teorian pohjalta esiin kolme teemaa: osallistuminen, luottamus ja tuki. Kyselyn kysymykset on laadittu antamaan vastauksia edellä mainittuihin teemoihin.

Avoimen kyselyn ensimmäinen versio koostettiin joulukuussa 2019, jonka aikana toteutettiin kyselylomakkeen pilotointi kolmella puolustusvoimauudistuksessa mukana olleella upseerilla. Tämän lisäksi tutkimustyön ohjaajat antoivat palautetta kyselylomakkeen kysymyksistä ja kokonaisuudesta. Pilotoinnin ja palautteen pohjalta kehitettiin kyselyn rakennetta ja kysymyksiä muokattiin vastaajaystävällisemmäksi. Pilotointiversion palaute oli ristiriitaista toisiinsa nähden, jonka perusteella havaittiin tarve kehittää kyselyä siten, että kysymykset ovat vastaajille yksiselitteisiä eikä jätä kysymyksen tarkoitusperästä epäselvyyksiä.

Kyselylomakkeen päivittämisen jälkeen kysely lähetettiin sähköpostilla viidelletoista Raivaajakomppaniassa palvelleelle työntekijälle. Vastaajajoukko koostui Keuruulta Raivaajakomppaniaan siirretyistä ammattisotilaista, jotka palvelivat Raivaajakomppaniassa siirron jälkeen. Edellä mainituista ammattisotilaista rajattiin yksi henkilö pois, koska hän vaihtoi palveluspaikkaansa toiseen perusyksikköön pian Karjalan prikaatiin siirtymisen jälkeen. Yhtä siirtynyttä lukuun ottamatta kyselylomake lähetettiin kaikille Keuruulta Karjalan prikaatin Raivaajakomppaniaan siirtyneille henkilöille. Tarkempi erittely vastaajista ja vastaajamäärästä esitetään myöhemmin aineiston analyysin tuloksien yhteydessä.

Kysely lähetettiin vastaajajoukolle 29.1.2019 ja vastausaikaa kyselyyn annettiin 26.2.2019 asti. Muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta lähetettiin 11.2.2019, johon mennessä kyselyyn oli vastannut yhteensä kahdeksan henkilöä viidestätoista. Muistutusviestin lähettämisen jälkeen kyselyyn vastasi vielä kolme henkilöä, jolloin vastaajamääräksi muodostui yksitoista henkilöä. Muistutusviestin jälkeen ei lähetetty toista muistutusta vastaamatta jättäneille, koska vastaajamäärä oli riittävä tutkimuksen toteuttamiseksi. Kohtuullisen suurta vastaajamäärää voi

selittää se, että tutkija ja vastaajat ovat toisilleen entuudestaan tuttuja. Vastaamatta jättämisen kynnys tutulle tutkijalle voi olla suurempi kuin entuudestaan tuntemattomalle tutkijalle.

Kyselyvastauksien lukeminen toteutettiin välittömästi uuden vastauksen saavuttua tutkijan sähköpostiin. Kaikki vastaukset luettiin läpi ja koostettiin yhdelle asiakirjalle, jotta tutkija kykeni lukemaan kaikkien vastaajien vastaukset yhdellä silmäyksellä. Ennen abduktiivisen sisällönanalyysin toteuttamista tutkija luki ja perehtyi kaikkiin vastauksiin. Tämän avulla pyrittiin tekemään aineisto ja sen sisältö mahdollisimman tutuksi tutkijalle. Kun aineisto oli tutkijalle riittävän tuttu, alkoi tutkimuskysymyksiin liittyvien vastausten kerääminen aineistosta. Aineistosta kerättiin vastaajien tekemiä alkuperäisilmauksia, jotka tulkittiin olevan sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Vastauksia lukiessa pyrittiin löytämään ilmauksia ja yksittäisiä sanoja, jotka voivat mahdollistaa muutokseen sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden analysointia. Alkuperäisilmaisut koostettiin Excel-tilukkuun sitaattikokoelmaksi.

Seuraavassa vaiheessa kaikki noin 200 alkuperäisilmaisua redusoiitiin eli pelkistettiin kuvaamaan muutamalla sanalla alkuperäisilmaisua. Redusoinnin jälkeen pelkistetyistä ilmauksista etsittiin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia yhdistelemällä ja erottelemalla niitä toisistaan. Yhdistelyn ja erottelun lopputuloksena syntyi samankaltaisten ilmauksien muodostamia alaluokkia. Alaluokat nimettiin pelkistettyjen ilmausten mukaisesti kuvaamaan ilmauksista muodostuvaa kokonaisuutta. Alaluokkien muodostamiseen asti aineistoa analysoitiin induktiivisesti, jolloin aiemman tutkimuksen ja teorian merkitys pyrittiin jättämään taka-alalle. Teorian ja aiemman tutkimuksen vaikutus aineiston analyysissä on pyritty minimoimaan, vaikka sen voidaan uskoa vaikuttaneen tutkijan ajatteluun aineistoa analysoidessa.

Alaluokkien muodostamisen jälkeen analyysissä otettiin mukaan teorian pohjalta muodostetut teemat, joita käytettiin sisällönanalyysin yläluokkina. Aineistosta esiin nostetut alaluokat yhdistettiin johonkin kolmesta yläluokasta: osallistuminen, luottamus tai tuki. Koska yläluokkaan liittyvien alaluokkien määrä oli suuri, yhdistettiin alaluokkia vielä yhden kerran. Seuraavissa luvuissa esitetään analyysin pohjalta tehdyt tutkimuksen tulokset, joita vertaillaan aiheesta aiemmin tehtävään tutkimukseen.

4.2. Aineiston analyysin tulokset

Ennen aineiston analyysin tuloksia käsitellään vastaajajoukkoa yleisellä tasolla ja esitellään analyysin lähteenä oleva kyselyaineisto. Kyselylomakkeella selvitettiin vastaajista perustietoja kuten ammattiryhmä, ikä, palvelusvuodet, siirtoajankohta ja siviilisäätö jotta vastaajajoukosta saadaan riittävä kuvaus. Edellä mainittuja perustietoja ei käytetä

tutkimuksessa analyysin ja tulkinnan välineinä, vaan niiden avulla luodaan kokonaiskuva vastaajajoukon taustoista. Tutkimusetiikan vuoksi tässä tutkimuksessa ei tuoda esiin yksittäisten vastaajien taustoja, kuten ikää, ammattiryhmää tai siviilisäätystä, jotta vastaajat pysyvät anonymineinä. Eettisistä syistä myöhemmin käytettävät lainaukset ja kyselyryhmän vastaukset on viitteistetty muotoon V1, V2, V3 ja niin edelleen.

Aineiston analyysin lähteenä ovat yhdentoista ammattisotilaan vastaukset muutokseen sitoutumisesta. Vastaajista kuusi on upseereita, yksi opistoupseeri sekä neljä aliupseeria. Siirtohetkellä Karjalan prikaatiin henkilöstö oli iältään 25–43 vuotta ja palvelusikä Puolustusvoimissa vaihteli vastaajien kesken yhden ja viidentoista palvelusvuoden välillä. Lisäksi henkilöstön siirtoajankohta vaihteli vastaajan tehtävästä, virkaurakurssista ja virkavapaista riippuen. Aineisto osoittaa vastaajien omaavan hyvin erilaisen koulutustaustan, iän ja palvelusiän sekä siirtoajankohdan. Edellä mainittujen asioiden pohjalta voidaan olettaa, että vastaajaryhmän antamat vastaukset mahdollistavat monipuolisen kuvan henkilöstön muutokseen sitoutumisesta.

Vastaajien moninaista taustaa tukee myös vastaajien siviilisäätty. Vastaajajoukossa on edustettuina niin naimattomia, avoliitossa, avioliitossa ja rekisteröidyssä parisuhteessa eläviä. Viisi vastaajaa eli noin puolet kaikista vastaajista ovat olleet siirtoajankohtana avoliitossa. Pienimpänä joukkona eri siviilisäättyjen edustajista ovat naimattomat, joita vastaajista on ennen siirtoa ollut kaksi vastaajaa ja siirron jälkeen vain yksi vastaajista. Ennen siirtoa avioliitossa tai rekisteröidyssä parisuhteessa olleita vastaajia oli kolme, kun taas siirron jälkeen heidän määränsä oli kasvanut yhdellä. Yhden vastaajan siviilisäättyyn ei saatu vastausta kyselylomakkeesta.

Vaikka tässä työssä ei tutkita edellä mainittujen tekijöiden vaikutuksia henkilöstön muutokseen sitoutumiseen, on kuitenkin otettava huomioon henkilöiden erilaiset taustat ja niiden vaikutukset vastauksiin. Vaikka työsuhte Puolustusvoimissa ja Raivaajakomppaniassa sekä palveluspaikka Keruulla yhdistävät kaikkia vastaajia, ei voida olettaa vastaajien tarkastelevan muutokseen sitoutumista täysin samoista lähtökohdista. Seuraavissa luvuissa tarkastellaan vastaajien antamia vastauksia osallistumisen, luottamuksen ja tuen teemoihin pohjautuen.

4.2.1. Osallistuminen muutokseen sitouttajana

Tarkastellessa muutokseen sitoutumista osallistumisen teeman kautta nousee aineistosta esiin henkilöstön halu suoriutua omista työtehtävistään, tarvittavan tiedon saaminen muutoksesta ja mahdollisuus vaikuttaa itseään koskeviin asioihin. Yhdistävänä tekijänä näille kolmelle

kokonaisuudelle voidaan pitää vuorovaikutuksen ja tiedottamisen onnistumista. Muutoksen kohteena oleva henkilöstö odottaa viestinnältä vastauksia organisaatioon vaikuttavista muutoksista sekä henkilökohtaasiin muutoksiin.

Vastauksien perusteella muutoksen kohteena olevat henkilöt haluavat osallistua muutoksen suunnitteluun omaan työhön vaikuttavien asioiden osalta. Osallistumismahdollisuuksien puuttuminen näkyi vastauksissa tulevaisuuden epävarmuutena, koska omat mahdollisuudet vaikuttaa omaan tulevaisuuteen ja työtehtäviin olivat vähäiset. Epäselvä ja ristiriitainen informaatio nousi esiin aineistosta.

V8: *"... 'suuret' linjat oli selkeitä mutta esim oma tuleva tehtävä oli hyvinkin pitkään epäselvä."*

V4: *"Ennen siirtoa tosin kukaan ei osannut kertoa omaa varsinaista tehtävänkuvaani vaan ilmoitettiin ainoastaan, että olet sopimussotilaan rivillä. Tähän aikaan virkani oli vielä määräaikainen. Ennen siirtoa hain muutamaa muuta Puolustusvoimien tehtävää, koska olin hyvinkin epätietoinen oman virkani jatkumisesta."*

Epätietoisuus tulevasta palveluspaikasta ja tehtävästä sai henkilöstön kokemaan epävarmuutta omasta tulevaisuudesta. Epätietoisuutta tulevasta palveluspaikasta ja tehtävästä lisäsivät muutosta johtaneiden esimiesten epätietoisuus yksittäisten henkilöiden palveluspaikasta siirron jälkeen. Epätietoisuudesta huolimatta henkilöstö nosti positiivisena asiana mahdollisuuden osallistua oman palveluspaikan valintaan, mutta siirtyvän henkilöstön vaikuttamismahdollisuudet koettiin pieniksi. Ennen siirtoa henkilöstön mielipiteet oli siis otettu huomioon, mutta niiden näkyminen päätöksenteossa ei ole ollut varmaa. Suuressa rakenteellisessa muutoksessa on mahdoton täyttää jokaisen yksilön toivetta palveluspaikan ja työtehtävän suhteen, mutta sitoutumisen kannalta on tärkeää, että henkilöstö saa oman mielipiteensä kuuluviin ja mielipidettä kunnioitetaan.

V7: *"Kaikilta kysyttiin mielipidettä siitä mihin halutaan siirtyä, mutta näillä mielipiteillä ei ollut merkitystä jos ne olivat ristiriidassa [esimiehen] näkemyksen kanssa siitä mihin olit siirtymässä."*

V9: *"Kysyä sai, mutta vaikutus mahdollisuuksia ei ollut. [Esimies] teki hyvin selväksi mikä on uusi palveluspaikka. 'Tänne ei tarvitse tulla sanelemaan missä haluaisi palvella'."*

V6: *"Mielipiteeni ilmaisun jälkeen kerrottiin, ettei toivetta kannata edes kirjata ylös, koska en tule kuitenkaan pääsemään kyseiseen joukko-osastoon."*

Edellä mainituista vastauksista ilmenee mahdollisuus tuoda yksittäisen henkilön mielipide ilmi, mutta vastaajat eivät nähneet sillä olevan vaikutusta päätöksen lopputulokseen. Tilanteessa, jossa muutoksen kohteena oleva henkilöstö saa mahdollisuuden ilmaista oman halun ja mielipiteen tulevan muutoksen vaikutuksista tulevaan palveluspaikkaan, lisää henkilöstön avoimempaa suhtautumista muutokseen ja sen myötä lisää muutokseen sitoutumista. Oman mielipiteen ja halun ilmaisun mahdollisuudesta lisääntynyt muutokseen sitoutuminen on kuitenkin mahdollista romuttaa, jos siirron kohteena olevan henkilöstön mielipiteet eivät vaikuta todellisuudessa päätöksen tekoon. Muutokseen sitoutumisen lisääminen ei edellytä henkilöstön ottamista mukaan päätöksentekoon, mutta yksittäisten henkilöiden mielipiteiden kuunteleminen ja päätökseen johtaneiden asioiden perusteleminen avoimesti saa henkilöstön sitoutumaan ja suhtautumaan positiivisemmin muutoksen toteuttamiseen.

V8: *"Jotta muutoksen kohteet saadaan sitoutettua, on heidät otettava muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen vahvasti mukaan. En tarkoita tällä osallistumista päätöksentekoon vaan sitä, että asioista tiedotetaan ennen kaikkea avoimesti ja heidän mielipiteitään kuunnellaan. Jos yksilölle kerrotaan vain lopputulos eli päätös eikä hän ole tietoinen siitä miksi johonkin tiettyyn lopputulokseen on päädytty → Muutosvastarinta on varmaa"*

Vaikka oman mielipiteen ilmaisemisen mahdollisuus ilmeni vastauksissa, eivät kaikki vastaajat ilmaisseet tarvettaan päästä osalliseksi suunnitteluun, päätöksentekoon tai toimeenpanoon. Osa vastaajista hyväksyi tehdyt päätökset ilman tarvetta syvällisempään päätösten perusteluun, vaikka olivat nostaneet esiin yksilötason mielipiteiden vähäisen vaikutuksen päätökseen. Upseereiden osalla asiaa voi selittää siirtovelvollisuuden tiedostaminen. Upseerit olivat olleet tietoisia jo virkaan astuessaan mahdollisesta palveluspaikan muutoksesta ja ovat olleet henkisesti valmistautuneita mahdollisen siirron toteutuessa. Vaikka upseerit ovat todennäköisemmin valmiita palveluspaikan vaihtumiseen, ei voida väittää opistoupseereiden ja aliupseereiden olevan yhtä valmiita palveluspaikan vaihdoksiin, sillä myös heidän vastauksistaan voidaan tulkita avoimuutta palveluspaikan vaihdoksiin. Yksittäisten henkilöiden välillä voi olla suuriakin eroja sen suhteen, miten paljon he haluavat olla osallisena muutoksen suunnitteluun ja vaikuttaa muutoksen toteuttamiseen. Eri henkilöiden välinen tarve osallistua muutoksen suunnitteluun ja muutoksen toteuttamiseen tulisi ottaa huomioon yksilökohtaisesti.

Vaikutusmahdollisuuksien puuttumisesta huolimatta muutoksen kohteena olleille henkilöille annettiin hyvin mahdollisuuksia kysyä muutokseen liittyvistä asioista. Heillä oli tiedossa organisaatioita koskevat vaikutukset, suunnitelmat ja toimenpiteet. Muutosta koskeva tiedottaminen koettiin vastaajien mielestä riittäväksi ja hyvin toteutetuksi. Toteutettavan muutoksen aikataulu ja päämäärä koettiin selkeäksi ja oikea-aikaiseksi. Ennen siirtoa toteutettu toimiva tiedottaminen muutoksen aikataulusta ja toteutuksen pääperiaatteista helpottivat muutoksen kohteena olevan henkilöstön muutoksen vastaanottamista. Päämäärän ja toteuttamisperiaatteen ymmärtäminen ja tiedostaminen helpottaa muutoksen hyväksymistä, mutta vastapainona herättää uusia kysymyksiä muutokseen liittyen. Henkilöstö haluaa saada vastauksen muutoksen vaikutuksista organisaatioon, minkä jälkeen he yrittävät hahmottaa oman asemansa osana organisaation muutosta.

Kuten todettu, muutoksen kohteena oleva henkilöstö sai riittävästi oikea-aikaista tietoa muutoksen toteuttamisesta, mutta tiedottamisen määrä ei ole ainoa sitoutumiseen vaikuttava tekijä muutoksesta viestinnässä. Henkilöstö pääsi osallistumaan muutoksen viestintään kysymällä, joten viestinnän voidaan sanoa olleen vuorovaikutteisista. Vuorovaikutteisesta viestinnästä huolimatta viestinnän laatuun ei oltu pääsääntöisesti tyytyväisiä, vaan vastauksissa oli havaittavissa tyytymättömyyttä kysymyksiin annettujen vastausten laatuun.

V1: ”Oli mahdollista kysyä, mutta vastaukset vaihtuivat suurin piirtein joka kerta niin en edes viitsinyt kysyä.”

V3: ”Kysymyksiä sai esittää ja vastaukset olivat ”värikkäitä”. Tämä tarkoitti sitä, että henkilöt jotka vastauksia antoivat, eivät tuntuneet itsekään tietävän miten asia on, kertoivat he asian virheellisesti/sekavasti.”

V11: ”Annettiin mahdollisuus kysyä mutta vaikeisiin kysymyksiin ei tullut vastauksia...”

V2: ”Tietoa oli riittävästi mutta se oli osin ristiriitaista. Selkeästi osa esimiehistä... olivat heikosti valmistautuneet siirtoon liittyviin asioihin.”

Henkilöstön sitoutumisen kannalta olisi tärkeää, että viestinnän määrän lisäksi se olisi laadukasta. Muutoksen kohteena oleva henkilöstö odottaa organisaation edustajilta selkeää linjaa muutoksen toteuttamisesta, mikä edellyttää organisaatiolta yhtenäistä linjaa muutokseen liittyvissä asioissa. Mikäli muutokseen liittyviin kysymyksiin ei saada vastauksia tai vastaukset kysymyksiin vaihtelevat kerta toisensa jälkeen, voi henkilöstö kokea jatkuvan kysymyksien kysymisen turhalta. Virheellisen tai sekavan vastauksen antamista tulisi välttää,

sillä se voi johtaa henkilöstön passiivisuuteen kysymysten kysymisen suhteen. Rehellisellä ja avoimella viestinnällä henkilöstö sitoutuu paremmin muutoksen toteuttamiseen ja ovat valmiimpia työskentelemään muutoksen eteen. Jos henkilöstö ei saa kysymyksiinsä vastausta muutosta johtavilta esimiehiltä on mahdollista, että vastauksia haetaan jotakin muuta kautta.

V3: ” *Oppina voisin pitää sitä, että muutoksesta on hyvä puhua heti ja avoimesti, kun sellainen ilmenee. Peittely ja vähättely ei auta.* ”

Avointa vuorovaikutusta tarvitaan myös alaisten yksilöllisen kohtaamisen saavuttamiseksi. Vastauksien perusteella muutoksen kohteena oleva henkilöstö odottaa muutosta johtavilta heidän henkilökohtaisten asioiden huomioimista ja selvittämistä. Jokainen yksilö tulisi kyetä ottamaan huomioon henkilökohtaisesti, sillä erilaisilla ihmisillä on erilaisia tarpeita muutoksen onnistumiseksi. Jos muutoksen kohteena olevia henkilöitä käsitellään vain suurena joukkona, voivat yksittäisten henkilöiden ongelmat ja kysymykset jäädä huomioimatta.

V3: ” *Mikäli henkilöitä käsitellään massana, se tulee myös näkymään onnistumisessa. Kaikki ovat yksilöitä ja sellaisena jokaista pitäisi myös tarkastella. Muutoksen (minkä tahansa) käskeminen on helppoa, mutta harvassa ovat ne tahot, jotka haluavat tukea muutoksen kourissa olevia henkilöitä.* ”

V6: ” *Totean kuitenkin yleisesti, että siirrossa tiedottaminen tulee olla suuria linjoja (mitä tapahtuu, miksi, miten), mutta yksilölle on useasti tärkeämpiä hyvin ’pienet’ asiat (montako palkallista virkavapaapäivää saan siirtoon liittyen, maksetaanko kulukorvaus oman auton vai julkisen mukaan, miten nämä asiat tehdään SAP:ssa/jne).* ”

Yksilön huomioimatta jättäminen voi johtua liiallisesta keskittymisestä asioiden johtamiseen, jolloin johtajuus voi jäädä taka-alalle. Onnistuneen muutoksen johtamiseksi tarvitaan hyvää asioiden johtamista, mikä ilmeni vastaajien positiivisina kommentteina esimerkiksi muutoksen aikataulun ja käytännön toteutuksen käskemisenä. Asioiden johtaminen voidaan tulkita tässä yhteydessä olevan yksisuuntaista viestintää, jolloin muutosta johtavat henkilöt tiedottavat ja ilmoittavat asioita muutokseen kohteena oleville henkilöille. Kaksisuuntaisella viestinnällä muutoksen kohteena olevat henkilöt olisivat saaneet mahdollisuuden tuoda ilmi omia haasteitaan ja kysymyksiään liittyen henkilökohtaisen tason ongelmiin.

Muutoksen kohteena olevien henkilöiden yksilöllisen kohtaamisen avulla voidaan mahdollistaa henkilöiden osallistuminen muutoksen toteuttamiseen ja mahdollistetaan heidän ammattitaidon käyttäminen. Esimerkkinä siirtyvän henkilöstön ammattitaidon käyttämisestä

on Raivaajakomppanialle rakennettujen koulutuspaikkojen rakentaminen, mihin käytettiin henkilöstön osaamista. Raivaajakomppanian henkilöstö sai osallistua uusien koulutuspaikkojen suunnitteluun antamalla vaatimuksia uusien koulutuspaikkojen rakentamiseksi. Henkilöstön mielestä rakennetut koulutuspaikat eivät vastanneet niille annettuja vaatimuksia.

V7: ”...muutoksen yhteydessä oli tuhlatu paljon rahaa rakentamalla koulutuspaikkoja jotka olivat käyttötarkoitukseen sopimattomia. (Esim. Raivaamiskenttä) Tämä tuntui erikoiselta varsinkin, kun nimenomaisesti osana muutosta oli kerätty asiallisesti lähtöjoukko-osastossa asiakirjamuotoon koulutuspaikkojen vaatimukset suunnittelun tueksi.”

Vastauksesta on tulkittavissa tyytymättömyys rahallisten resurssien käyttöön. Koska puolustusvoimauudistuksen yhtenä tavoitteena oli Puolustusvoimien kulujen karsiminen, voi henkilöstön sitoutuminen muutokseen kärsiä, jos muutoksen eteen tehdyt toimenpiteet ovat ristiriidassa asetettujen tavoitteiden kanssa. Henkilöstön sitouttamiseksi ja muutoksen tavoitteiden toteuttamiseksi henkilöstö olisi tullut ottaa enemmän osalliseksi koulutuspaikkojen suunnitteluun ja toteuttamiseen.

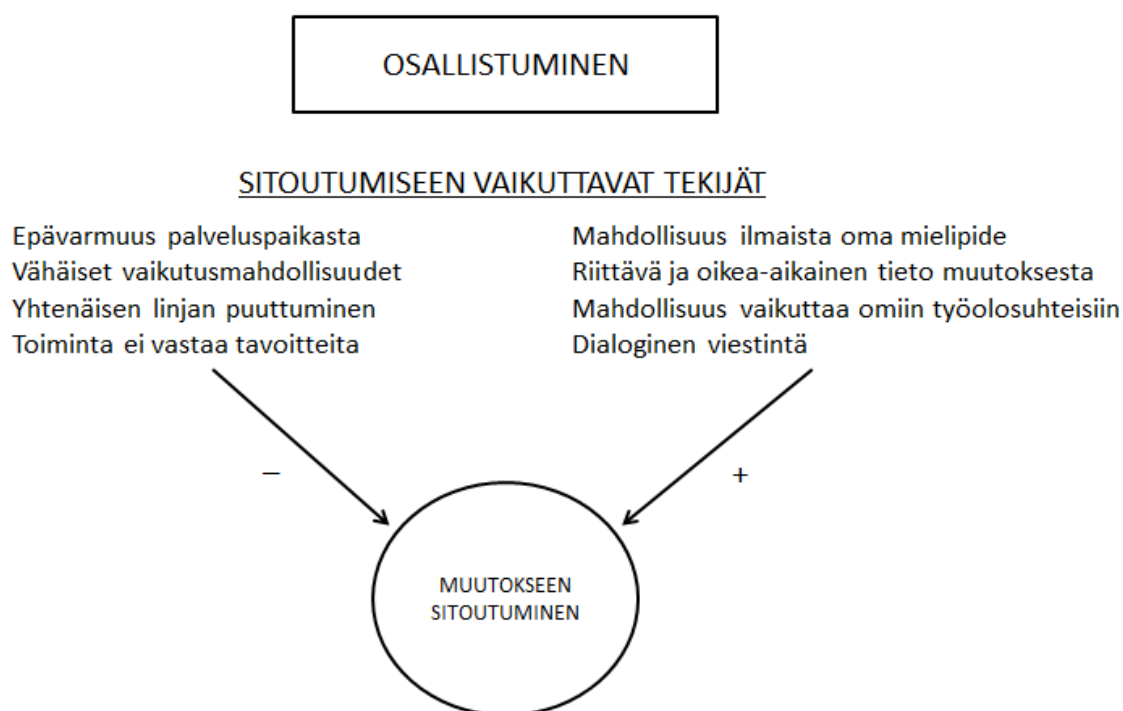
Tutkimuksen tulosten perusteella henkilöstön osallistumisella muutokseen on vaikutuksia heidän sitoutumiseensa ennen varsinaisen muutoksen toteutumista. Aiemmasta tutkimuksesta on saatu samankaltaisia tuloksia. Ennen muutoksen toteuttamista saavutettu henkilöstön sitoutuminen muutokseen on osoitettu olevan yhteydessä henkilöstön myöhempään sitoutumisen tasoon. Antamalla henkilöstölle mahdollisuus osallistua muutoksen toteuttamiseen, voidaan lisätä heidän affektiivista ja normatiivista sitoutumista. Mikäli henkilöstön sitoutuminen ilmenee jatkuvuussitoutumisena, heidän tukensa muutokselle on minimaalista¹⁰³. Vähäinen sitoutuminen ilmeni tässä tutkimuksessa joidenkin vastaajien pakon tai välttämättömyyden tunteena muutoksen toteuttamista kohtaan. Osallistuminen muutoksen suunnitteluun ja toimeenpanoon ei ollut kaikkien vastaajien mielestä tarpeellista, joten laajan sitoutumisen saavuttamiseksi erilaisten tarpeiden huomioiminen muutokseen osallistumiseksi olisi otettava huomioon henkilöstön sitoutumisen mahdollistamiseksi.

Kyselyn vastauksien perusteella muutoksesta saatu tiedon määrä ja aikautus oli riittävää, mutta samanaikaisesti vastauksista ilmeni tyytymättömyys viestinnän laatuun. Muutoksesta viestintä oli vastauksien mukaan pyrkinyt noudattamaan dialogisen viestinnän periaatteita, koska viestintätilanteissa oli annettu mahdollisuus kysyä muutokseen liittyviä kysymyksiä ja

¹⁰³ Meyer, Srinivas, Lal & Topolnytsky 2007

osallistua viestintätilanteeseen. Muutoksen epäselvä ja epäjohdonmukainen viestintä johti tilanteeseen, jossa kysymyksiin saadut vastaukset eivät olleet linjassa keskenään ja vastaukset saattoivat poiketa toisistaan tai vastaukset kysymyksiin olivat epäselviä. Simoes ja Esposito ovat tutkimuksessaan todenneet dialogisen viestinnän lisääntymisen vähentävän muutoksen vastustamista¹⁰⁴. Kyselyvastauksien pohjalta voidaan tehdä samankaltaisia johtopäätöksiä kuin Simoes ja Esposito ovat tehneet, sillä muutoksesta viestintä on noudattanut dialogisen eli kaksisuuntaisen viestinnän periaatteita, mutta viestintä on muuttunut tapahtumien edetessä hyvin monologiseksi.

Yksilötasolla dialogisessa viestinnässä on huomioitava henkilöiden erilaiset tarpeet osallistua suunnitteluun ja toteuttamiseen. Erityisen tärkeäksi voidaan nostaa henkilötasolla tapahtuvista muutoksista viestintä, joka nousee aineistosta ilmi henkilökohtaisten huolien kuuntelemisena sekä vaikutusmahdollisuuksista omaan palveluspaikkaan. Monologinen ja autoritäärinen viestintä yksilöön kohdistuvissa henkilötason asioissa kuten palveluspaikan suhteen lisäsivät vastaajissa muutosta kohtaan olevaa vastarintaa. Vaikka muutoksen kohteena olevien henkilöiden toiveita ei pystyttäisi täyttämään, päätösten perustelulla voidaan vaikuttaa positiivisesti muutokseen sitoutumiseen.



Kuva 2: Muutokseen sitoutumiseen vaikuttavat tekijät osallistumisen osalta

¹⁰⁴ Simoes & Esposito 2012

Yllä olevassa kuviossa on esitelty koonnos osallistumisen teemaan liittyvistä tekijöistä, jotka vaikuttavat henkilöstön muutokseen sitoutumiseen. Osallistumisen kannalta henkilöstö sitoutuu muutokseen, jos heille on tarjottu riittävää ja selkeää tietoa muutoksen vaikutuksista ja toteuttamisen toimenpiteistä. Tämän lisäksi henkilöstöllä tulee olla mahdollisuus osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen etenkin heihin itseensä vaikuttavien asioiden osalta. Henkilöstö tarvitsee muutosviestinässä vuorovaikutteista ja kaksisuuntaista lähestymistapaa, millä mahdollistetaan omien mielipiteiden ja tunteiden esiin tuominen.

4.2.2. Luottamus muutokseen sitouttajana

Luottamuksen teemaan sisältyvät vastaukset kohdistuvat yleisesti ottaen yksilön kokemaan luottamukseen organisaatioon. Lisäksi vastauksista on havaittavissa yhteys muihin organisaation jäseniin ja heidän sitoutumiseensa muutokseen. Tässä luvussa tarkastellaan luottamuksen ilmentymistä vastauksissa ja analysoidaan millaisia muutokseen sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ilmenee luottamuksen teeman kautta tarkasteltuna.

Vastauksien perusteella muutoksen kohteena olleet henkilöt kokivat Puolustusvoimia kohtaan luottamusta työnantajana. Vastauksista ilmeni turvallisuuden tunne vakituista työtä ja mahdollisuus turvattua työsuhdetta kohtaan. Henkilöiden suhtautumista muutokseen helpotti tieto työ suhteen jatkumisesta, eikä heillä ollut pelkoa muutoksen aiheuttamasta irtisanomisesta. Vakaa työsuhde on varmasti helpottanut henkilöstön suhtautumista muutoksen vastaanottamiseen.

V6: "... itsessään "työ" on varmasti yksi tärkeimmistä motivaation lähteistä itselläni. Ei siis työn luonne/laatu vaan yksinkertaisesti se, että on työtä. Ja työ vain siirtyi toiselle paikkakunnalle, jonka perässä oli siirryttävä."

V3: "Toimeentulo ja tahto pysyä puolustusvoimien palkkajärjestelmässä. Ei olisi ollut mitään tukiverkkoa tai toista ammattia, mikäli olisin eronnut Puolustusvoimista."

Vastaajien luottamus Puolustusvoimiin ilmenee turvallisena vaihtoehtona verrattuna Puolustusvoimista irtisanoutumiseen. Itsessään rahan merkitys ei ilmennyt vastauksissa, vaan vastauksissa korostuivat enimmäkseen virkasuhteen pysymisen tuoma turvallisuuden tunne. Vaikka toimeentulon ja työsuhteen pysyminen lisäsi luottamusta Puolustusvoimiin ja sitoutumista muutokseen, ei henkilöstö ollut tyytyväinen tapaan, jolla siirrosta maksettavien korvauksien ohjeistaminen ja totuttaminen toteutettiin.

V2: ”Varsinkin siirtokorvauksissa ym. etuuksissa oli epäselvyyttä. Mitään ei tarjottu eikä mitään tullut automaattisesti vaan kaikki asiat piti itse selvittää ja vaatia.”

Organisaation hierarkiassa ylempänä toimineisiin henkilöihin kohdistunut luottamuksen puute ilmeni myös muissa yhteyksissä kuin siirtoon liittyvien korvauksen epäluottamuksena. Muutoksen kohteena olleet henkilöt eivät voineet luottaa organisaation kykyyn hoitaa heille kuuluvia etuuksia, vaan vastaajat korostivat oman aktiivisuuden ja omien etujen puolustamisen roolia muutoksen kourissa. Esimiesten antamien vastausten paikkaansa pitävyys vaikutti myös vastaajien luottamukseen esimiehiään kohtaan.

V2: ”Opin ainakin sen, että itse on oltava hyvin aktiivinen asioiden selvittämisessä eikä esimiehen vastausta välttämättä kannata purematta niellä.”

V7: ”Ymmärsin tässä muutoksessa että kukaan muu ei pidä sinun asioista huolta kuin sinä itse.”

V7: ”Kaikki oli loppukädessä kiinni omasta aktiivisuudesta.”

Vastaajien luottamuksen puute voidaan tulkita kohdistuvan organisaation hierarkiassa heitä ylempänä toimiviin henkilöihin, mutta henkilöiden tehtävien ja nimien tuominen esiin ei noudata hyvää tieteellistä käytäntöä eikä tuo tämän tutkimuksen sisältöön lisäarvoa. Luottamuksen puutetta selittävänä tekijänä vastauksissa voidaan käyttää henkilöiden tasavertaisen kohtelun ja lupauksien pitämistä. Siirtynyt henkilöstö oli havainnut muutoksen toteuttamisen yhteydessä henkilöstön epätasa-arvoista kohtelua ja henkilösuhteiden roolia. Epätasa-arvo ilmeni virkatien ohittamisena ja henkilökohtaisten suhteiden hyödyntämisenä esimerkiksi tulevan palveluspaikan suhteen.

V7: ”Esimiehen toiminta ja kulissien takana jaetut työtehtävät tekivät myös selväksi ettei virkatietä noudattamalla saa asioita aina lävitse.”

V2: ”Asioiden käsittelyssä oli havaittavissa henkilökohtaisia eroja, ettei jopa ”pärstäkertoimen” käyttöä. Jäi maku, että PV:n ohjeistusta siirtoasioista tulkittiin osin mielivaltaisesti.”

Muutoksen kohteena olevat henkilöt odottavat, että organisaatio ja esimiehet kohtelevat jokaista henkilöä tasavertaisesti riippumatta henkilön asemasta organisaatiossa ja odottavat kaikkien saavan samanlaista kohtelua muutokseen liittyvissä asioissa. Rehellisyys ja toiminnan sekä päätösten läpinäkyvyys lisäävät henkilöstön luottamusta ja sitoutumista

muutokseen. Erityisen tärkeää rehellinen ja läpinäkyvä toiminta on henkilöille, joilla ei ole asemansa vuoksi mahdollisuutta vaikuttaa organisaatiossa tehtävään muutokseen toisin kuin siviilielämässä tehtävillä ratkaisulla. Esimiesten on myös pystyttävä pitämään muutokseen liittyvät lupaukset. Lupaamalla henkilöstölle positiivisia asioita muutokseen liittyen voidaan lisätä heidän sitoutumistaan muutosta kohtaan, mutta mikäli lupauksia ei pystytä täyttämään, aiheuttaa se henkilöstössä luottamuksen vähenemistä ja epäuskoisuutta organisaatioita ja esimiehiä kohtaan.

Lupausten pitämiseen liittyen vastauksista nousee esiin henkilöstön tyytymättömyys koulutustiloihin, jotka siirtyneen yksikön henkilöstölle oli luvattu. Osallistumisen teemaa käsittelevässä luvussa nostettiin esiin tilanne, jossa henkilöstöltä oli kysytty vaatimuksia koulutustilojen vaatimuksista, mutta valmistellut koulutuspaikat eivät vastanneet siirtyneen henkilöstön odotuksia. Kyseisen tapauksen tyyppejä kommentteja ilmeni työn teon resursseihin liittyen, mutta vastaukset olivat hyvinkin kaksijakoisia. Osan mielestä koulutustilat ja työolosuhteet uudessa joukko-osastossa olivat hyvät, mutta toisten mielestä heillä ei ollut riittäviä resursseja hoitaa työtehtäviään kunnolla.

V9: *”Ei tiloja koulutukseen ensimmäisen vuoden aikana, vaikka ne oltiin luvattu.”*

V5: *” Karjalan prikaatissa yksikön tarpeet otettiin hyvin huomioon ja uusia koulutuspaikkoja lähdettiin rakentamaan mielestäni yllättävänkin nopealla aikataululla. Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että vaatimukset ja resurssit kohtasivat hyvin.”*

Eriäviä mielipiteitä resursseihin liittyen voi selittää vastaajien erilaiset tehtävät. On todennäköistä, että vastaajat pohtineet resursseihin liittyviä kysymyksiä omien näkemysten ja kokemusten kautta. Toimistotyötä tekevät henkilöt tarvitsevat työteossaan erilaisia resursseja kuin varusmiehiä kouluttavat henkilöt. Lisäksi henkilöt voivat verrata aiempia työskentelytiloja ja resursseja uusiin tiloihin ja resursseihin. Vaikka työtekoon liittyvät resurssit Karjalan prikaatissa ilmenivät ristiriitaisina vastaajien kommentteina, nähtiin muutoksen tuoneen mukanaan myös positiivisia asioita.

V2: *”Tärkeimpänä positiivisena asiana näen suuren joukko-osaston resurssit verrattuna ’kituuttamiseen’ Pioneerirykmentissä.”*

V3: *”Yhteistyötähoja saatiin merkittävästi lisää, mikä on äärimmäisen hyvä. Lisäksi olemme saaneet resursseja (rahaa) toiminnan kehittämiseen ja*

raivaaminen Puolustusvoimien mittapuulla mitattuna on ottanut merkittäviä askelia eteenpäin siirron jälkeen.”

Tästä johtuen voidaan tulkita, että muutoksen kohteena olevan henkilöstön sitoutumiseen vaikuttaa luottamus riittäviin työskentelyresursseihin ja mahdollisuus työn teon kehittämiseen. Luottamus resursseihin koostuu henkilöstön lupauksista luotuihin mielikuviin tulevista resursseista, mitkä luodaan jo ennen muutoksen toteuttamista. Muutoksen toteuduttua henkilöstö vertaa lupauksia toteutettuihin toimenpiteisiin, jotka vastaavat henkilön odotuksia tai ovat vastaamatta niihin. Luottamus ja sitoutuminen ovat yhteydessä odotusten toteutumiseen.

Resurssien suunnittelussa oli havaittavissa tyytymättömyyttä tilojen käytettävyyteen ja tarpeellisuuteen. Vastaajien mielestään osa Karjalan prikaatiin rakennetuista koulutuspaikoista oli käyttötarkoitukseen soveltumattomia koulutuksessa olevan joukkotyypin tarpeisiin nähden. Tyytymättömyyden taustalla voi löytyä henkilöstön halu suoriutua omasta työstään mahdollisimman hyvin. Luottamuksen vähentyminen on tulkittavissa rahallisten resurssien väärästä kohdentamisesta. Tässä tutkimuksessa ei ole ollut mahdollista selvittää päätöksen taustoja tarkemman analyysin laatimiseksi, mutta henkilöstön sitoutumisen kannalta on tärkeää, että uudelle joukolle kohdennettavat rahalliset resurssit käytetään tehokkaasti muutoksen tavoitteen ja henkilöstön työtehtävien toteuttamiseksi.

V11: ”Karjalan Prikaatissa ei oltu valmiina ja nekin resurssit mitä oli käytetty oli suunniteltu huonosti.”

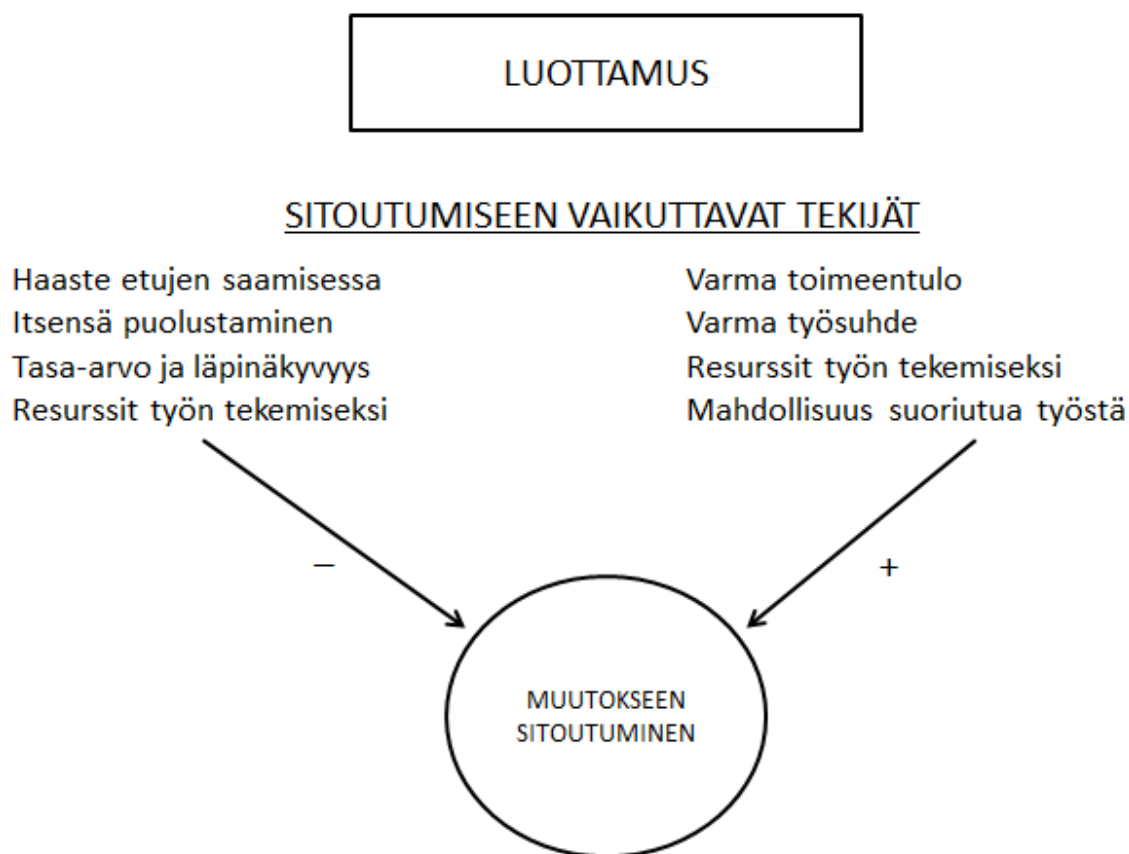
V6: ”Ja kai Puolustusvoimat säästi tässäkin kuluihin katsomatta.”

Positiivinen luottamus ilmeni kyselyaineistossa työn ja toimeentulon pysyvyytenä, mikä ilmenee vastaajien luottamuksena organisaatioon varmana työnantajana. Henkilöstö saa luottamuksetunteen kautta turvaa muutoksen asettamien paineiden ja haasteiden keskellä, joten heidän on helpompi ottaa muutos vastaan. Muutoksen kohteena olevien henkiöiden sekä Puolustusvoimien kannalta pitkän työuran luominen Puolustusvoimissa helpottaa muutosten toteuttamista, mutta ei takaa henkilöstön affektiivista tai normatiivista sitoutumista muutokseen. Työn pysyvyys voi toisaalta vaikuttaa negatiivisesti muutokseen sitoutumiseen, koska henkilöstö kokee muutoksen toteuttamisen pakon sanelemana työn menettämisen takia¹⁰⁵. Sitoutumisen kannalta on tärkeää, että organisaatio ottaa henkilöstön tarpeet huomioon esimerkiksi siirron rahallisten korvausten hakemista helpottamalla. Tämän

¹⁰⁵ Herscovitch & Meyer 2002

kaltainen toimenpide on vastavuoroinen toimenpide organisaatiolta siirron kohteena olevalle henkilölle ja saa henkilöstön luottamuksen lisääntymään organisaatiota kohtaan.

Työnteon osalta organisaation on kyettävä luomaan työntekijälle sellaiset työnteon edellytykset, että henkilöstö kokee organisaation arvostavan heidän työlle antamaansa panosta. Tutkimuksen tuloksissa työn tekemiseen käytettävistä resursseista ilmeni ristiriitaa, mutta se on selitettävissä erilaisilla resurssitarpeilla. Muutosjohtamisen mallien mukaan resurssien mahdollistaminen on yksi muutoksen vaiheista onnistuneessa muutoksessa¹⁰⁶. Aineiston perusteella henkilöstölle on tärkeää, että heillä on mahdollisuus suoriutua työstään mahdollisimman hyvin. Mikäli muutoksen jälkeiset resurssit eivät mahdollista työn tekemistä vähintään samalla tasolla kuin ennen muutosta, voi henkilöstössä esiintyä muutosvastarintaa ja sitoutuminen muutokseen on heikkoa¹⁰⁷.



Kuva 3: Muutokseen sitoutumiseen vaikuttavat tekijät luottamuksen osalta

Kuvassa 3 on esitelty aineiston analyysissä esiin nousseet tekijät, jotka vaikuttavat muutokseen sitoutumiseen. Merkittävämpänä luottamukseen vaikuttavana tekijänä aineistosta nousee esiin tasa-arvo ja läpinäkyvyys, jotka ilmenivät vastauksissa tyytymättömyytenä

¹⁰⁶ Juppö 2005

¹⁰⁷ Lau & Woodman 1995; Caldwell, Herold & Fedor 2004

muutoksen kohteena olevien henkilöiden epätasa-arvoisena kohteluna muutoksen eri vaiheissa. Työskentelyyn käytettävissä olevat resurssit ovat myös merkittävä osa muutokseen sitoutumisen kannalta. Mahdollistamalla kuvassa 3 näkyvät tekijät lisätään henkilöstön luottamusta organisaatiota, esimiehiä ja muutosta kohtaan ja muutos kyetään toteuttamaan onnistuneesti.

4.2.3. Tuki muutokseen sitouttajana

Tässä luvussa tarkastellaan tuen merkitystä muutokseen sitoutumisessa. Tutkimusaineiston perusteella henkilöstön tuki jakautuu organisaation ja työyhteisön tukeen, jotka ilmenevät työn tukena ja siviilielämään kohdistuvana tukena. Siirtynyt henkilöstö tarvitsee muutoksessa selviytymiseen organisaation antamaa tukea päivittäisestä työnteosta selviytyäkseen. Työnantajan tuen tarve ilmenee vastauksissa yleisenä ohjeistamisena ja arjen sujuvoittamisena, työtekoon tarvittavien resurssien mahdollistamisena, taloudellisena tukena ja työhön sekä uuteen palveluspaikkaan perehdyttämisenä. Siviilielämän osalta organisaatiolta odotetaan tukea työssä jaksamiseen, perhe-elämän ja työelämän yhteensovittamiseen sekä perheen muuttamisen avustamiseen. Seuraavaksi tarkastellaan tarkemmin näitä aineistosta esiin nousseita muutoksen sitoutumiseen vaikuttaneita tekijöitä organisaation tuen näkökulmasta.

Palveluspaikan siirtyminen paikkakunnalta toiselle on henkilöstölle suuri muutos työ- ja siviilielämässä, mikä voi aiheuttaa henkilöstölle haasteita arjessa selviämiseen. Tutkimustulosten perusteella organisaation tuki koetaan merkittäväksi näiden haasteiden voittamiseksi. Aineistosta oli löydettävissä sekä positiivisia että negatiivisia sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä organisaation tuen osalta, mutta useimmista vastauksista oli havaittavissa pettymys organisaation tarjoamaan tukeen.

V4: ” Yksi ihminen kyllä pärjää uudessa työpaikassa koska työyhteisö pystyy opastamaan kuinka asiat toimivat. Silloin kun kokonainen työyhteisö siirretään uuteen paikkaan, jää työnantajan vastuulle todella paljon siitä, että uusi yhteisö pääsee mukaan arkeen. Tässä tilanteessa en koe muutoksen olleen onnistunut työnantajan toimenpitein.”

V6:” Karjalan prikaati organisaationa ei tukenut perhe-elämän yhteensovittamista.”

Siirtynyt henkilöstö odottaa organisaatiolta tukea muutoshaasteiden voittamiseksi, jotta he pystyvät vakiinnuttamaan työnteoon ja siviilielämään liittyvät rutiinit mahdollisimman

nopeasti muutoksen jälkeen. Muutoksen aiheuttama epätietoisuus on henkilöstölle epämieluisa tunne, mistä he haluavat mahdollisimman nopeasti eroon. Epätietoisuuden vähentämiseksi henkilöstö odottaa organisaatiolta tukea esimerkiksi ohjeistuksen ja opastamisen keinoin. Aineiston tulkinnan perusteella tyytymättömyys organisaation tuen puutteeseen perustuu siihen, että henkilöstö uskoo organisaatiolla olevan mahdollisuus auttaa heitä haasteiden ratkaisussa, mutta siitä huolimatta organisaatio ei tarjoa heille tukeaan.

V4: *"Työntekijältä vaaditaan aika rankkaakin mukautumiskykyä. Pelkästään uudessa työympäristössä menee aikansa oppia elämään ja olemaan mutta kun tähän yhdistetään vielä perhe- ja siviilielämän muuttuminen niin haasteita on yllättävänkin paljon."*

V3: *"... muutoksen kourissa olevia henkilöitä tulee tukea heidän työssään, uudessa paikassa."*

V4: *"Työnantajalta vaadittaisiin selkeää ohjeistusta, opastusta ja sitoutumista henkilöstön kouluttamiseen ja perehdyttämiseen uudessa ympäristössä."*

Perehdyttäminen oli vastaajien mielestä merkittävä osa organisaation tukea, mikä ilmeni vastauksissa resurssien ja vaatimuksien epäsuhtana. Siirtynyt henkilöstö ei saanut riittävää perehdytystä uuteen palveluspaikkaan ja sen toimintatapoihin, vaan työteko oli aloitettava välittömästi siirtymisen jälkeen. Perehdyttämisen puute oli merkittävässä roolissa vastaajien tyytymättömyydessä organisaation antamaan tukeen.

V7: *"Perehdytykseen ei varsinaisesti ollut aikaa (paperilla kyllä, mutta käytännössä ei) vaan toiminta käynnistyi ns. "ui-tai huku" -periaatteella."*

V4: *"Moni asia opittiin kantapään kautta ja monesti mentaliteettina oli 'yritys, erehdys ja onnistuminen'."*

V1: *"Perehdytystä ei järjestetty Karjalan prikaatissa lainkaan, kun "teitä on niin vähän". Sen johdosta en ole vieläkaan saanut mitään perehdytystä Karjalan prikaatin toimintaan ja aina silloin tällöin yllätyn yhä."*

V4: *"Siirron yhteydessä ei järjestetty perehdytystä vaan annettiin muutama päivä aikaa kuitata varusteet, järjestellä toimisto ja sen jälkeen uusi saapumiserä astui palvelukseen"*

Nopea toiminnan käynnistäminen ja muutoksen kiireellisyyden tarpeen luominen nostetaan esiin myös muutosjohtamisen teoriassa¹⁰⁸. Kiireellisyyden luomisella tarkoitetaan kuitenkin tilannetta, jossa kiireellisyyden tunteella luodaan oikeanlainen asennoituminen muutoksen toteuttamiseksi. Raivaajakomppanian henkilöstö näki kiireellisyyden tunteen kuitenkin liiallisena asiana, millä oli vaikutuksia muutokseen ja uuteen joukkoon sitoutumiseen. Vastaajien mielestä uuden saapumiserän koulutukseen ottamiseen ei ollut valmiuksia vähäisen perehdyttämisen ja resurssien puutteen vuoksi.

V3: ”Järkevintä siirtoon liittyen olisi ollut jättää 2/14 saapumiserä kouluttamatta, jotta henkilöstöllä olisi ollut aikaa valmistella saapumiserän vastaanotto ja koulutuspaikat riittävän hyviksi.”

V6: ”Aikaa oli käytössä hyvin vähän, koska kouluttajia oli vähän. Resurssien niukkuus oli ehkä yksi suurimmista työmotivaatiota laskevista ja Karjalan prikaatia kohtaan syntyneen ja kohdistuneen ’vastarinnan’ alkutekijöistä.”

V8: ”Näin jälkeinpäin kun muistelen niin suuhun ehkä tulee sellainen lievä hapan maku heinäkuusta 2014. Mielestäni virhe oli mielestäni hypätä liikkuvaan junaan ja ottaa alokkaat vastaan tuolloin RAIVK:ssa. Tuolloin olisi ehkä pitänyt pitää varusmieskoulutuksen suhteen 6 kk tauko ja kotouttaa henkilökunta Karjalan prikaatiin.”

Kiireellisyyden tunteeseen oli osaltaan vaikuttamassa käytettävän ajan ja perehdyttämisen lisäksi henkilöstön määrä ja varusmiesten kouluttamiseen käytössä olevat muut resurssit. Aiemmin tutkimuksessa tuotiin esiin henkilöstön osallistumismahdollisuus koulutuspaikkojen valmisteluun ja luottamuksen suhde työntekoon tarvittavista resursseista. Organisaation tuen osalta henkilöstö näkee tärkeäksi, että organisaatio mahdollistaa heidän työn tekemisen luomalla työtehtäviin tarvittavat materiaaliset resurssit. Työn vaatimusten asettamat paineet ja vähäiset työntekoon käytettävissä olevat resurssit pakottavat työntekijät tekemään epämieluisia ratkaisuja laadukkaan työn tekemiseksi. Tarvittavat työskentelytilat, koulutusmateriaali ja riittävä henkilöstö mahdollistavat työn tekemisen organisaation edellyttämällä tavalla. Jos työn tekijöillä ei ole riittäviä resursseja organisaation edellyttämien vaatimusten täyttämiseksi, kokevat työntekijät tappion ja epäonnistumisen tunteita¹⁰⁹.

V4: ” Kalustoa säilytettiin pienissä varastoissa ja kuivattaminen ei ollut mahdollista.”

¹⁰⁸ Kotter 1996, 35–49

¹⁰⁹ Ulrich 2007, 157–165

V2: ” Tilat olivat hajan hajan pitkin prikaatia. ”

V6: ” Kalustoa oli vähän ja sen hankkimisessa meinattiin ajautua usein riitatilanteisiin varastojen kanssa. ”

V4: ” Ainoa selkeästi vaikuttava tekijä oli työntekijöiden vähyys. Kahta joukkuetta koulutettiin yhteensä kahden kouluttajan voimin, eli yksi per joukkue. Välillä yksin koulutettiin kahta joukkuetta, kun tunnit eivät riittäneet toisella kouluttajalla. Myös osa harjoituksista jäi väliin, koska kouluttajia tai työaikaa ei ollut jäljellä. ”

Työntekoon saatava tuki on siis merkittävässä roolissa henkilöstön sitoutumiseksi muutokseen. Organisaation on annettava työntekijälle mahdollisuus suoriutua hänelle annetuista tehtävistä joko tukemalla työntekijää riittävillä resursseilla ja voimavaroilla tai asettamalla vaatimukset tasapainoon käytössä olevien resurssien kanssa.

Siirtyvä henkilöstö odottaa organisaatiolta tukea myös siviilielämään liittyvissä haasteissa, mutta näkevät olevansa henkilökohtaisesti päävastuullisina siviilielämään liittyvissä kysymyksissä. Siviilielämään liittyvät kysymykset muutoksen yhteydessä kohdistuvat usein puolisoon ja perheeseen. Vaikka muutoksesta johtuva palveluspaikan vaihtuminen Keski-Suomesta Kymenlaaksoon vajaan 200 kilometrin päähän ei suoranaisesti vaikuta puolisoon ja perheeseen, voi sillä olla merkittäviä vaikutuksia puolison ja perheen elämään. Vastaajat arvostivat Puolustusvoimien antamaa rahallista korvausta, työaikajärjestelyjä ja muuttoon liittyviä tukijärjestelyjä, jotka koettiin helpottavan työn ja perheen yhteensovittamista muutoksessa, vaikka heillä ei olisi mahdollisuutta esimerkiksi etätönn tekemiseen.

V5: ” Etätönnstä olisi pitkästä työmatkasta johtuen ollut hieman apua, mutta... työtehtävä on sellainen jota ei voi etätönnä hoitaa.

V2: ” Hajatyö mahdollisuus Jyväskylässä, jousto työajoissa ja lomasuunnittelussa ”

V1: ” Helpotti myös muuton järjestelyä, kun molempien tavarat sai roudattua firman piikkiin Kouvolaan. ”

V2: ” Myös siirtyvän puolison työllistymisellä, uuden kodin löytymisellä, muuton onnistumisella, lasten koulu, hoito yms. asioilla on merkittävä vaikutus... Näistä tietysti vastuu on siirtyvällä henkilöllä mutta ei siitä haittaa ole, että työnantaja osallistuu aktiivisesti em. asioiden selvittämiseen

yhteistyössä esim. kaupunginjohtajan kanssa. KARPR-Kouvola yhteistoiminta näissä asioissa oli mielestäni onnistunutta.”

Henkilöstön muutossitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä työn ja siviilielämän yhteensovittamiseksi organisaation tuen osalta ovat perheen muuttoon liittyvä tuki ja perheelle annettavan ajan mahdollistaminen. Organisaation tarjoaman tuen lisäksi henkilöstö näki oman työyhteisön tukeneen voimakkaasti työn ja perheen yhteensovittamista. Työyhteisön hyvä työilmapiiri ilmeni vastaajien toisilleen antamana tukena työaikajärjestelyissä. Kollegoiden ja yksikön päällikön tuki työaikajärjestelyissä mahdollistivat siirtyneen henkilöstön työn ja perheen yhteensovittamisen.

V9: ” Työyhteisö tuki sovittelemalla työajat sellaisiksi, että viikonloput olisivat mahdollisimman pitkiä.”

V3:” Merkittävimpänä tekijänä ovat työaikojen suunnittelu ja työmäärän jakautuminen useammalle taholle.”

V6:” Yksikön päällikkö tuki perhe-elämän ja työn yhteensovittamista. Tuki näkyi esimerkiksi siten, että sain tehdä pidempiä työpäiviä ja sain tällä tavoin itselleni vapaapäiviä. Joskus päällikkö myös antoi esimerkiksi perjantain vapaaksi, jolloin pääsin lähtemään kotiin jo torstaina työpäivän jälkeen. Koin myös muun yksikön tukeneen toisiaan, koska monella oli samanlaisia haasteita perhe-elämän yhteensovittamisessa.”

Vastauksista ilmenee työyhteisössä vallinnut hyvä yhteishenki ja halu tukea toisiaan, niin työtehtävissä kuin siviilielämän ja työn yhteensovittamiseksi. Vaikka henkilöstön sitoutuminen työyhteisön keskuudessa ilmenee vastauksissa sitoutumisena omaan työyhteisöön ja ennen kaikkea oman yksikön työntekijöihin, ei työyhteisöön sitoutumisen merkitystä voida väheksyä muutossitoutumiseen vaikuttavana osatekijänä. Työyhteisön merkitys siirtoon liittyen nostetaan esiin jo vastaajien kommentteissa ennen siirron toteutumista.

V8: ” Omasta mielestä siirtoa motivoitti/helpotti se, että pääosa työyhteisöstä jossa oli vuodet työskennellyt, siirtyi sellaisenaan Karjalan prikaatiin”

V9:” En olisi todennäköisesti siirtynyt, ellei yksikköä olisi siirretty henkilöstöineen.”

V1: ” *Mutta se, joka kannusti eniten siirtymään oli se että koko yksikkö siirtyi kokonaisuutena ja suunnitelmalla oli silloin että yksikkö myös jatkaisi sellaisenaan toimintaa Karjalan prikaatissa.* ”

Vastaajat korostavat myös muissakin vastauksissaan työyhteisöstä saatavaa tukea ja voimaa, joka jaksaa selviytymään muutoksen haasteista. Ilman kiinteää työyhteisöä henkilöstön kokemukset ja sitoutuminen muutokseen olisi voinut olla huomattavasti vaatimattomalla tasolla verrattuna Raivaajakomppanian henkilöstöön. Vaikka tässä tutkimuksessa ei tehdä määrällistä analyysia, on kuitenkin mainittava, että työyhteisön positiivinen vaikutus ilmaistiin kaikkien vastaajien kyselylomakkeissa.

V10: ” *Hyvä me-henki auttaa sitoutumaan, koska muutoksessa ollaan silloin yhdessä.* ”

V4: ” *Kukaan ei tyytynyt vain tekemään omaa pottiansa vaan kaikki yrittivät viedä toimintatapoja eteenpäin ja mahdollistaa työskentelyn uudessa varuskunnassa mahdollisimman nopeasti.* ”

V3: ” *Työyhteisössä vallinnut ”me-henki” oli erinomainen. Sillä oli suuri vaikutus siihen miten siirto koettiin ja miten siihen valmistauduttiin. Yhteisöllisyys lisää sitoutumista.* ”

Työyhteisön toisilleen tarjoama tuki ilmeni toisten auttamisena työtehtävissä ja siviilielämän puolella tehtyinä tukitoimenpiteinä sekä henkisenä tukena. Raivaajakomppanian henkilöstö tuki toisiaan keskustelemalla ja antamalla toisilleen henkistä tukea, mikä mahdollisti heidän paremman jaksamisen muutoksessa ja sen aiheuttamissa haasteissa. Tämän perusteella voidaan sanoa, että haasteellisessa muutoksessa elävä henkilö tarvitsee mahdollisuuden puhua muutoksesta kokemistaan tuntemuksista ja tukea muutoksessa jaksamiseen. Vaikka henkilöstö olisi vahvasti sitoutunut, voi muutos tuntua raskaalta.

V6: ” *Koin myös muun yksikön tukeneen toisiaan, koska monella oli samanlaisia haasteita perhe-elämän yhteensovittamisessa. Tuki ilmeni yhteisillä keskusteluilla, jossa yleensä manattiin Karjalan prikaatin toimintaa.* ”

V8: ” *Tällä varmasti oli merkittävin vaikutus omaan sitoutumiseeni siirtoon liittyen. En ole urallani työskennellyt niin kiinteässä työyhteisössä kuin mitä silloinen RAIVK oli. Tuki ehkä enimmäkseen oli henkistä ja ilmeni keskusteluina* ”

Raivaajakomppanian ulkopuolisten henkilöiden nähtiin myös vaikuttavan henkilöstön sitoutumiseen. Siirtyneet eivät kokeneet oloaan tervetulleeksi uuteen joukko-osastoon, mikä ilmeni erilaisina haasteina muun prikaatin henkilöstön kanssa. Henkilöstö sanoo vastaanoton olleen enimmäkseen negatiivista, mutta myös positiivista vastaanottoa oli havaittavissa siirron yhteydessä. Vastauksista ilmenee myös perehdyttämisen puutteesta johtuneet väärinkäsitykset Karjalan prikaatin muun henkilöstön kanssa, mikä on johtanut tunteen purkauksiin. Siirtyneen henkilöstön perehdyttämisen lisäksi on siis tärkeää perehdyttää myös siirtyvää henkilöstöä vastaanottavan joukon henkilöstö, jotta molemmin puolinen sitoutuminen on mahdollista.

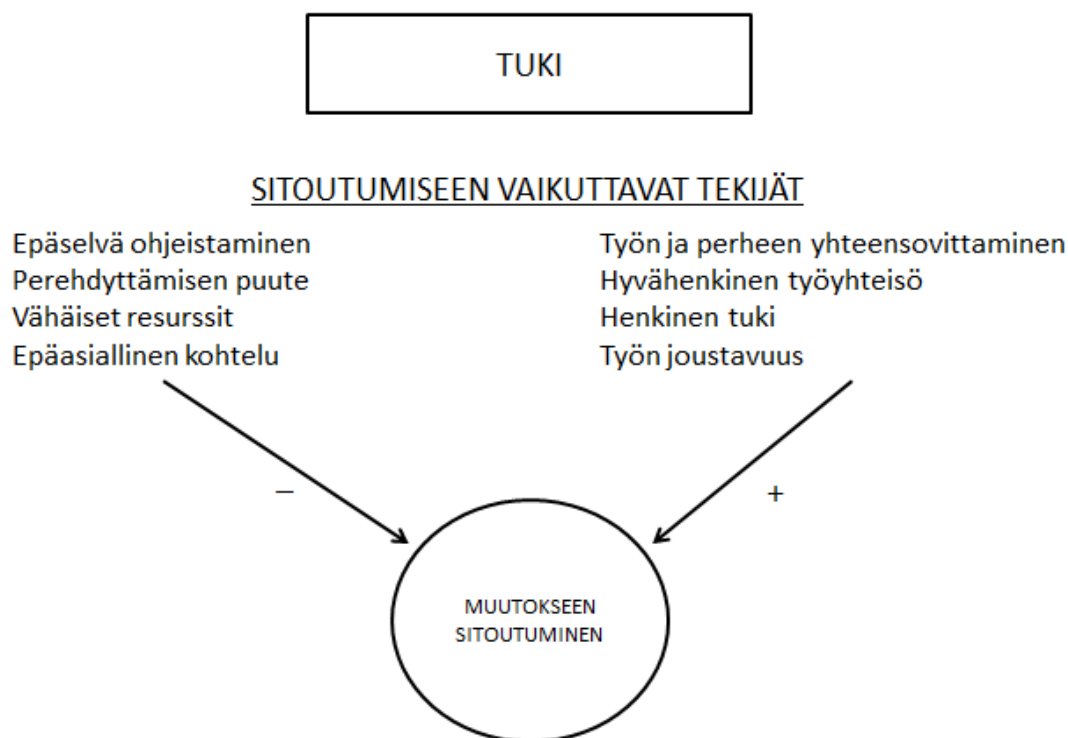
V4: ”Haukkuja saatiin monesti muilta Prikaatissa työskenteleviltä, että ettekö te tätäkään osaa tai tiedä.”

V3: ”Tämä vaatii myös olemassa olevan alkuperäisen henkilöstön perehdyttämistä ja opastamista siihen, että hekin osaavat/ymmärtävät mahdollisesti erilaisia toimintatapoja omaavien henkilöiden kanssa toimimisen.”

V10: ”Raivaajia ei erityisen hyvin otettu vastaan. Raivaajat olivat monesti syyllisiä erinäisiin asioihin.”

V1: ”Muutosta olisi helpottanut se, jos olisi toivotettu edes tervetulleeksi. Nyt eräskin työntekijä ilmoitti suoraan päin naamaa, että RAIVK olisi voinut siirtyä mieluummin Sodankylään. Ja sama asenne jatkuu edelleen osalla.”

Työntekijän saamalla tuella muutoksen aikana on tärkeä rooli henkilöstön sitoutumisessa muutokseen. Työntekijä odottaa saavansa organisaatiolta tukea sekä työn että siviilielämän haasteista selviämiseen. Hyvä työyhteisö mahdollistaa henkilöstön sitoutumisen muutokseen ja auttaa henkilöstöä jaksamaan muutoksen eteen tuomien haasteiden edessä jo ennen muutoksen toteuttamista ja muutoksen aikana. Työnantajan kannalta on huomioitava, että organisaatio antaa työntekijälle riittävät resurssit omien työtehtävien toteuttamiseen joilla työntekijä kykenee suorittamaan hänelle käsketyt tehtävät organisaation edellyttämällä tavalla. Kunnollisella perehdyttämisellä voi olla kauaskantoisia vaikutuksia muutokseen sitoutumisessa. Perehdyttämisellä voidaan välttää monia sitoutumista heikentäviä tekijöitä kuten epäselvyys uuden toimintaympäristön toimintatavoista ja epäasiallisen kohtelun kohtaaminen.



Kuva 4: Muutokseen sitoutumiseen vaikuttavat tekijät tuen osalta

Kuvassa 4 on koostettu tämän alaluvun muutokseen vaikuttavat tekijät, jotka liittyvät siirtyneen henkilöstön saamaan tukeen. Epäselvän ohjeistamisen ja perehdyttämisen puute aiheuttaa muutoksen kohteena olevissa henkilöissä haasteita selviytyä heidän työstään, koska heillä ei ole riittävää tietoa ja osaamista uudessa joukko-osastossa toimimiseen. Samanlaisia ilmiöitä aiheuttivat myös riittämättömät resurssit tai liian suuret vaatimukset työn tekemiseksi. Hyvähenkinen työyhteisö ja epäasiallinen kohtelu taas edustavat työyhteisön sosiaalista ilmapiiriä, jonka on aiemmassa tutkimuksessa osoitettu olevan yksi muutokseen sitoutumiseen vaikuttava tekijä¹¹⁰. Työn joustavuus ilmeni vastaajien kommenteissa työyhteisön ja työnantajan konteksteissa ja sen koettiin helpottavan työn ja perheen yhteensovittamista. Työn ja perheen yhteen sovittaminen ilmeni myös molemmissa konteksteissa, jolle on myös aiemman tutkimuksen tarjoamaa tukea¹¹¹.

4.3. Johtopäätökset

Johtopäätöksissä vastataan tutkimuskysymyksiin muutokseen sitoutumisesta vaikuttavista tekijöistä ja rakennemuutoksen kohteena olevan henkilöstön muutokseen sitoutumisesta. Johtopäätökset perustuvat empiiriseen aineistoon tehtyyn analyysiin sekä tutkimuksessa käytettyyn teoriaan. Ensimmäisenä tarkastelun kohteena on muutokseen sitoutumiseen

¹¹⁰ Vakola & Nikolaou 2005

¹¹¹ Ahmad & Omar 2010

vaikuttavat tekijät, jotka ovat löytyneet empiirisen aineiston analyysin tuloksena. Sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden erittelyn jälkeen tekijät ryhmitellään muutoksen eri vaiheisiin. Muutokseen vaikuttavat tekijät ryhmitellään ennen muutosta ja muutoksen aikana vaikuttaviin tekijöihin sekä läpi muutoksen sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin. Ryhmittelyllä havainnollistetaan eri tekijöiden merkitystä muutoksen eri vaiheissa. Tekijöiden ryhmittely edellä mainittuihin muutosvaiheisiin perustuu tutkijan tekemään tulkintaan kyselyaineiston vastauksista. Viimeiseksi vastataan tutkimuksen päätutkimuskysymykseen teemojen pohjalta tehtyjen johtopäätösten avulla.

Henkilöstön muutokseen sitoutumiseen vaikuttaa heidän mahdollisuutensa osallistua muutoksen suunnitteluun. Osallistumisen kannalta merkittävää on viestinnässä onnistuminen. Viestinnällä on pystyttävä perustelemaan henkilöstölle muutokseen johtaneet syyt ja muutoksen toteuttamiseen johtaneet syyt on kyettävä perustelemaan henkilöstölle rehellisesti ja avoimesti. Henkilöstö on kiinnostunut muutoksen vaikutuksista organisaatioon, mutta he peilaavat organisaatioon kohdistuvien muutoksen vaikutuksia omaan tulevaisuuteensa organisaatiossa. Rakenteellisessa muutoksessa organisaatioon kohdistuvat muutostoimenpiteet voivat olla helposti perusteltavissa, mutta muutoksen vaikutukset siirtyvään henkilöstöön voi muodostua haasteelliseksi.

Muutossitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat laadultaan, määrältään ja ajoitukseltaan onnistunut viestintä sekä vuorovaikutteinen ilmapiiri, jolla mahdollistetaan yksittäisten ihmisten osallistuminen muutosprosessiin. Vuorovaikutteisyyden lisäksi organisaation edustajien viestinnän on noudatettava selkeää ja yhtenäistä linjaa sekä tekojen on vastattava muutospuheessa tehtyjä lupauksia. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että henkilöstön osallistumismahdollisuuksia lisäämällä mahdollistetaan siirtyvän henkilöstön sitoutuminen muutokseen. Muutokseen sitoutumisen mahdollistavana tekijänä on osallistumisen mahdollistava vuorovaikutteinen eli dialoginen viestintä.

Tässä tutkimuksessa esiteltyjen Kotterin sekä Jupon muutosjohtamisen malleissa ei suoranaisesti puhuta henkilöstön osallistamisesta, vaan heidän malleissaan se luetaan osaksi viestintää ja kannustamista. Muutosjohtamisen teoriassa osallistumisen merkitystä muutoksen onnistumiseksi ei ole korostettu, mutta osallistumiseen kannustavia vuorovaikutustapoja on havaittavissa molemmissa muutosjohtamisen malleissa.¹¹² Vuorovaikutteisen viestinnän ja osallistumisen vähäistä määrää malleissa voi selittää tähän tutkimukseen verrattaessa erilainen näkökulma muutosjohtamiseen. Kotter ja Juppo tarkastelevat muutosjohtamista organisaation

¹¹² Kotter 1996, 85–115; Juppo 2005

näkökulmasta kun tässä tutkimuksessa muutosjohtamista ja siihen sitoutumista tarkastellaan siirtyvän henkilöstön kannalta.

Sitoutumisen tutkimuksessa on osoitettu affektiivisen sitoutumisen kehittyvän, kun henkilöstö osallistetaan muutosprosessiin. Normatiivinen sitoutuminen muodostuu puolestaan, kun henkilöstö kokee organisaation täyttävän velvollisuutensa muutoksessa.¹¹³ Tässä tutkimuksessa tehdyt havainnot muutokseen sitoutumisesta saavat tukea aiemmasta muutossitoutumisen tutkimuksesta, sillä osa vastaajista koki tyytymättömyyttä osallistumismahdollisuuksien puuttumiseen. Kaikki vastaajista eivät kuitenkaan kokeneet tarvetta osallistua muutosprosessiin, joten yksilöiden väliset erot on huomioitava arvioidessa henkilöiden mahdollisuutta osallistua muutosprosessiin.

Siirtyvän henkilöstön luottamus organisaatioon on tekijä, millä on vaikutusta muutokseen sitoutumiseen. Luottamuksen kannalta merkittävimpiä tekijöitä henkilöstön muutokseen sitoutumiseksi ovat työsuhteen pysyvyys ja työnteon mahdollistavat kokonaisuudet. Puolustusvoimien mahdollistama työsuhteen pysyvyys lisää henkilöstön sitoutumista organisaatioon ja muutokseen, mikä mahdollistaa henkilöstön keskittymisen muutoksen toteuttamiseen ja oman työtehtävän suorittamiseen parhaalla mahdollisella tavalla. Varmuus työsuhteen pysyvyydestä helpottaa henkilöstön sitoutumista muutokseen, koska heidän ei tarvitse huolehtia irtisanomisen mahdollisuutta. Toisaalta, varmuus työsuhteesta mahdollistaa henkilöstön huomion keskittymisen muihin muutokseen liittyviin asioihin, kuten tasa-arvoiseen kohteluun, läpinäkyvyyteen muutosprosessissa sekä mahdollisuuteen suoriutua omista työtehtävistään.

Siirtyneen henkilöstön vastaukset toimeentulon ja työn varmuudesta osoittavat henkilöstön sitoutuvan paremmin muutokseen, jos heidän ei tarvitse huolehtia työn menettämisen mahdollisuudesta. Varma toimeentulo on henkilöstöön sitoutumiseen vaikuttava tekijä, mutta henkilöstön sitoutumisen lisäämiseksi organisaation on tarjottava työntekijälle mahdollisuus saada hänelle kuuluvat virkaehtosopimuksen mukaiset etuudet ilman suurta vaivaa. Haaste henkilöstölle kuuluvien etuuksien hankkimisessa pakottaa työntekijät puolustamaan omia etujaan, mikä vähentää luottamusta organisaatioon.

Etuuksien lisäksi muutoksen kohteena henkilöstö odottaa saavansa tasa-arvoista kohtelua. Tässä tutkimuksessa keskustelu tasa-arvosta liitettiin palveluspaikkojen valintaan ja päätöksiin palveluspaikasta. Kokemus epätasa-arvoisesta kohtelusta johti henkilöstön luottamuksen vähenemiseen ja sitoutumisen vähäisyyteen muutosta kohtaan. Vastauksissa

¹¹³ Herscovitch & Meyer 2002

nostettiin esiin toiminnan läpinäkyvyys, millä viitattiin tasa-arvoisen kohtelun lisäämiseen muutoksen kohteena olevien henkilöiden kesken.

Luottamuksen rakentamisen kannalta henkilöstön vastauksista on tulkittavissa työntekoon käytettävien resurssien mahdollistaminen. Siirron kohteena oleva henkilöstö odottaa organisaation mahdollistavan työnteon kannalta riittävät resurssit. Tutkimusaineistosta tehtyjen johtopäätösten mukaan henkilöstön sitoutuminen muutokseen väheni, koska organisaatio ei kyennyt täyttämään lupauksiaan työskentelyresursseista. Aiemmassa muutossitoutumisen tutkimuksessa on todettu yksilön luottamuksen lisääntyvän, jos muutoksen toteuttaminen on koettu reiluna¹¹⁴. Henkilöstön reilulla kohtelulla voidaan tämän tulkinnan mukaan vahvistaa henkilöstön muutokseen sitoutumista.

Muutoksen kohteena oleva henkilöstö tarvitsee tukea sitoutuakseen muutokseen. Tässä tutkimuksessa keskityttiin organisaation ja työyhteisön tarjoamaan tukeen muutoksessa. Tuen tarkastelun kohteena olivat erityisesti työn tekemiseen sekä työn ja perheen yhteensovittamiseen liittyvät tekijät. Tärkeimpinä tekijöinä voidaan nostaa esiin henkilöstölle tarjottava koulutus, henkinen tuki ja työn joustavuus. Muutokseen sitoutuminen edellyttää, että organisaatio tarjoaa henkilöstölle koulutuksen uudessa toimintaympäristössä toimimiseksi sekä mahdollistaa työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen. Raivaajakomppanian henkilöstö korosti tiiviin yhteishengen merkitystä muutokseen sitoutumiseen, mutta he eivät asettaneet työyhteisölle vaatimuksia tuen osalta. Työyhteisöltä saatu tuki näkyi enemmänkin positiivisena lisänä muutoksessa saatuun tukeen.

Organisaation osalta henkilöstön odotukset saatavasta tuesta kohdistuivat enimmäkseen työn teon mahdollistaviin asioihin, kuten perehdyttämiskoulutukseen, resursseihin ja Karjalan prikaatin muun henkilöstön suhtautumiseen uuden perusyksikön henkilökuntaan. Työn ja perheen yhteensovittamiseksi vastaajat kokivat saaneensa tukea enimmäkseen muuttoon ja rahallisiin korvauksiin liittyen. Työaikoihin liittyvä joustavuus nostettiin esiin perheen ja työn yhteen sovittamiseksi, mutta organisaatiota kohtaan ei asetettu henkilöstön toimesta erityisiä vaatimuksia. Mahdollisesti organisaation tukea perheen ja työn yhteensovittamiseksi ei koettu merkittäväksi tekijäksi, koska työyhteisössä tehdyllä työaikasuunnittelulla oli kyetty vastaamaan työn ja perheen yhteensovittamiseen liittyviin kysymyksiin. Siitä huolimatta organisaation tekemät toimenpiteet perheen ja työn yhteensovittamiseksi nähtiin vaikuttavan positiivisesti muutokseen sitoutumiseen.

¹¹⁴ Fedor, Caldwell & Herold 2006

Työyhteisön osalta henkilöstön sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä merkittävimpanä voidaan pitää kiinteää ja hyvähenkistä työyhteisöä. Työyhteisön vaikutus muutokseen sitoutumiseen voidaan sanoa vaikuttavan läpi muutosprosessin. Perusyksikön siirto kokonaisuudessaan Keruulta Karjalan prikaatiin lisäsi henkilöstön halua tukea muutosta. Työyhteisö tarjosi tukea muutoksesta selviytymiseen ja yksikössä vallitsi henki, mikä mahdollisti henkisen tuen saamisen työhön sekä perheeseen liittyvissä asioissa. Työyhteisössä vallitsevalla tukevalla työilmapiirillä oli merkittävä vaikutus Raivaajakomppanian sitoutumiseen muutokseen.

Tutkimusaineiston perusteella ennen muutosta muodostuvan sitoutumisen kannalta on tärkeää, että henkilöstö saa tarvittavat tiedot muutoksen toteuttamisesta ja aikataulusta. Oikea-aikaisesti annettu informaatio mahdollistaa henkilöiden kysyä muutoksesta aiheutuvia kysymyksiä. Kysymyksien vastaamisessa on tärkeää, että vastaukset noudattavat yhtenäistä linjaa ja muutoksen kohteena olevat henkilöt voivat osallistua viestintään. Osallistumisen kannalta on tärkeää, että muutoksen kohteena oleva henkilöstö voi ilmaista oman mielipiteensä tulevan palveluspaikan suhteen sekä palveluspaikasta päätettäessä noudatetaan läpinäkyvyyden periaatteita. Läpinäkyvyyden kannalta on tärkeää, että henkilöstöä kohdellaan päätöksen teossa tasa-arvoisesti ja henkilöstöä kohdellaan asiallisesti.

Muutoksen toteuttamisen jälkeen henkilöstölle on tarjottava riittävät resurssit oman työn toteuttamiseksi sekä tuettava perheen ja työn yhteensovittamista. Resurssien osalta henkilöstölle on annettava asianmukainen perehdytys uudessa toimintaympäristössä toimimiselle sekä työtehtävien suorittamiseksi aika- ja materiaaliressurssien on vastattava työn vaatimuksia. Työyhteisön ilmapiiri on muutoksen toteuttamisen jälkeen korostuneessa roolissa henkilöstön sitoutumisen kannalta. Hyvä henkinen työyhteisö tarjoaa henkistä tukea muutoksen kohteena oleville henkilöille sekä helpottaa työn ja perheen yhteensovittamista.

Läpi muutosprosessin sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä on Puolustusvoimien tarjoama toimeentulon varmuus, joka luo henkilöstölle turvaa muutoksen läpiviemiseksi. Työsuhteen varmuuden lisäksi henkilöstön sitoutumista voidaan lisätä läpi muutoksen tapahtuvalla dialogisella viestinnällä, jossa henkilöstön kysymykset ja huolet otetaan avoimesti huomioon. Muutosprosessin aikana toteutettavan viestinnän on kuitenkin noudatettava yhtenäistä linjaa, joka palvelee muutoksen tavoitteita.

Seuraavaksi vastataan tutkimuksen päätutkimuskysymykseen, minkä avulla saadaan vastaus rakennemuutoksen kohteena olevan henkilöstön sitoutumisesta muutokseen. Vastaus tutkimuskysymykseen on muodostunut muutosjohtamisen ja muutokseen sitoutumisen teorian

sekä tutkimukseen hankitun empiirisen aineiston analyysin avulla. Aiemmin tutkimuksen tuloksissa esitellyt sitoutumiseen vaikuttavat tekijät ovat jo osaltaan vastanneet päätutkimuskysymykseen, mutta päätutkimuskysymyksen avulla tiivistetään tutkimuksen tulokset yhtenäiseksi kokonaisuudeksi muutokseen sitoutumisesta.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että muutoksen kohteena olevan henkilöstön sitoutumiseen ei ole olemassa vain yhtä reittiä tai keinoa. Muutoksen kohteena olevat henkilöt arvottavat muutoksessa erilaisia asioita ja tarkastelevat muutosta omista lähtökohdistaan, mikä näkyy esimerkiksi yksittäisten vastaajien kommenttien painottumisena tietyn teeman muodostamaan kokonaisuuteen. Yksi muutoksen kohteena oleva henkilö kokee tärkeäksi osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen kun toinen ei koe merkittävää tarvetta vaikuttaa muutoksen toteuttamiseen. Vastaavia tuloksia on löydetty myös aiemmasta muutokseen sitoutumisen tutkimuksessa.

Yhtäläistä tutkimustuloksissa on kuitenkin osallistumisen, tuen ja luottamuksen vaikutus henkilöstön sitoutumiseen. Osallistumisen ja tuen rooli voidaan tulkita olevan edellytys luottamuksen rakentumiselle. Henkilöstön osallistamisessa ja tukitoimissa epäonnistuminen ei mahdollista henkilöstön luottamusta muutokseen. Muutossitoutumisen luominen on epävarmuustekijöiden minimoimista, johon kyetään vaikuttamaan johtajuuden keinoin. Kaksisuuntainen vuorovaikutus muutosta johtavien ja muutoksen kohteena olevien henkilöiden välillä on monessa tapauksessa ratkaisu sitoutumisen haasteisiin. Dialogisen viestinnän avulla henkilöstön tarpeet sekä odotukset työnantajaa kohtaan voidaan tuoda paremmin ilmi. Byrokraattinen ja hierarkkinen organisaatio voi ajaa tilanteisiin, joissa muutosta johtavan henkilöstön on helppo piiloutua asemansa tai byrokratian taakse, mutta vaikeidenkin kysymysten edessä olisi kaikkien organisaation jäsenten pystyttävä avoimeen ja rehelliseen vuorovaikutukseen.

5. POHDINTA

5.1. Tulosten tulkinta

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää rakennemuutoksen kohteena olevan henkilöstön muutokseen sitoutumista Puolustusvoimissa toteutetussa puolustusvoimauudistuksessa. Muutosjohtamisen teorian avulla hahmotettiin onnistuneen muutosjohtamisen prosessia ja muutokseen sitoutumisen teoria liitettiin osaksi onnistunutta muutosta. Teorian avulla muutokseen sitoutumiseen vaikuttavat tekijät yhdistettiin osaksi muutosjohtamisen prosessia, minkä avulla henkilöstön sitoutumista tarkasteltiin johtajuuden näkökulmasta.

Tutkimuksen tärkeimpinä tuloksina ilmeni muutoksen kohteena olevan henkilöstön osallistaminen muutokseen dialogisen viestinnän avulla ja henkilöstön tukeminen läpi muutosprosessin. Tutkimustulosten pohjalta voidaan tulkita vuorovaikutteisen johtajuuden tärkeä rooli muutokseen sitoutumiseksi. Samanlaisia tuloksia on saatu myös muissa muutokseen sitoutumiseen liittyvissä tutkimuksissa, joissa on osoitettu vuorovaikutteisen johtajuuden lisäävän henkilöstön affektiivista sitoutumista muutokseen¹¹⁵. Vuorovaikutteisen johtajuuden osuus henkilöstön osallistumisen, tuen ja luottamuksen mahdollistajana voidaan nähdä tulosten kannalta merkittävänä.

Tutkimuksen kohdistuminen vain muutoksen kohteena olevaan henkilöstöön luo kuitenkin tiettyjä rajoitteita tulosten tulkinnassa. Tässä tutkimuksessa ei otettu huomioon siirtyneen henkilöstön vuorovaikutuksen laatua ja määrää, mikä on huomioitava tuloksia tulkittaessa. Tulosten perusteella on helposti tulkittavissa, että muutosta johtavien henkilöiden velvollisuus on toimia vuorovaikutteisesti, mutta muutoksen kohteena olevan henkilöstön vastuu vuorovaikutuksesta olisi vähäisempi. Tällainen tulkinta voi johtaa väärin tulkintoihin osapuolien rooleista vuorovaikutteisen johtajuuden kannalta.

Vuorovaikutteisen viestinnän onnistumisessa on huomioitava myös muutoksen kohteena olevien vuorovaikutustaidot ja halu vuorovaikutteiseen toimintaan, mihin ei tällä tutkimuksella kyetty vastaamaan. Vuorovaikutuksen toteutumisen edellytyksenä on kaksisuuntainen viestintä, mutta tämän tutkimuksen perusteella ei voida osoittaa muutoksen kohteena olleiden henkilöiden osallistumisen määrää ja laatua vuorovaikutteiseen viestintään. Vaikka tutkimuksen kohteena ollut henkilöstö ilmaisi vuorovaikutukseen osallistumisen kysymysten ilmaisemisena ja omien mielipiteiden kertomisena, ei tämän perusteella kyetä

¹¹⁵ Simoes & Esposito 2012; Van der Voet, Kuipers & Groeneveld 2015

tarkemmin tulkitsemaan Raivaajakomppanian siirtoon liittyneen vuorovaikutuksen laatua ja määrää.

Tästä huolimatta vuorovaikutuksen roolia henkilöstön muutokseen sitoutumiseksi ei voida vähätellä, sillä vuorovaikutuksen rooli ilmenee tämän tutkimuksen lisäksi aiemmassa tutkimuksessa. Näissä tutkimuksissa kommunikaation ja vuorovaikutuksen on osoitettu olevan merkittävässä roolissa muutosvalmiuden lisäämisessä, epävarmuuden vähentämisessä ja näiden myötä sitoutumisen lisäämisessä muutokseen. Lisäksi kommunikaatiolla ja vuorovaikutuksella on tärkeä rooli muutoksesta tiedottamisessa, osallistamisessa ja muutokseen motivoinnissa.¹¹⁶

Tutkimuksen perusteella vuorovaikutuksen toteutuminen osoittautui haasteelliseksi etenkin organisaation hierarkiassa lähiesimiehen yläpuolella toimiviin johtohenkilöihin. Tutkijan tulkinnan mukaan tämä voi olla perusteltavissa Puolustusvoimien hierarkkisella organisaatorakenteella ja linjaorganisaation toimintatavoilla, sillä lähimmän esimiehen ja kollegoiden välinen vuorovaikutus ilmeni vastauksissa sitoutumista vahvistavina tekijöinä. Hierarkkisen välimatkan on osoitettu olevan yhteydessä henkilöstön sitoutumisen tasoon siten, että hierarkkisen etäisyyden kasvaessa henkilöstön sitoutuminen muutokseen vähenee¹¹⁷.

Työyhteisö oli tämän tutkimuksen aineiston perusteella merkittävä sitoutumiseen vaikuttava tekijä. Työyhteisössä havaitut sitoutumiseen positiivisesti vaikuttavat tekijät ilmensivät aiemmin esiteltyä tulkintaa henkilöstön sitoutumiseen muutokseen. Kuten aiemmin tuotiin ilmi, vuorovaikutuksen merkitys korostuu muutoksen onnistumisessa. Työyhteisössä vaikuttanut ilmapiiri mahdollisti Raivaajakomppanian päätösvallassa oleviin muutoksiin ja kokonaisuuksiin osallistumisen sekä työyhteisöltä saadun tuen työ- ja siviilielämään. Lisäksi henkilöstön luottamus toisiaan kohtaan lisäsi muutokseen sitoutumista.

Tämän tutkimuksen avulla onnistuttiin lisäämään tietoa rakennemuutoksen kohteena olevan henkilöstön sitoutumisesta muutokseen. Tutkimustulokset noudattivat aiemman muutosjohtamisen ja muutokseen sitoutumisen tutkimuksen tuloksia, mutta tällä tutkimuksella lisättiin tietoa muutokseen sitoutumisesta Puolustusvoimien kontekstissa. Tutkimukseen liittyy luotettavuuteen ja yleistettävyyteen liittyviä rajoituksia, mutta ne käsitellään seuraavassa alaluvussa.

¹¹⁶ Armenakis, Harris & Mossholder 1993; Caldwell, Herold & Fedor 2004

¹¹⁷ Hill, Seo, Kangm & Taylor 2012

5.2. Tutkimuksen arviointi

Reliaabelius ja validius ovat tutkimuksen arvioinnin kannalta merkittäviä käsitteitä, joiden avulla pyritään arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta. Reliaabelius tarkoittaa tutkimuksen toistettavuuden arviointia eli sattumanvaraisuuden arviointia. Tutkimuksen voidaan sanoa olevan reliaabeli, mikäli tutkimuksen toteuttaminen esimerkiksi toisen tutkijan toimesta tuottaa samanlaiset tutkimustulokset. Validius tarkoittaa käytettyjen menetelmien soveltuvuutta tutkittavan aiheen tutkimiseen.¹¹⁸ Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tutkimuksen toistettavuuden kysymys on nostettu esiin verrattaessa määrällisen tutkimuksen toteuttamiseen. Laadullisen tutkimuksen toteuttamisessa tutkijan rooli on korostunut tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta, mikä pakottaa jatkuvasti tutkijaa pohtimaan ratkaisujen ja analyysin vaikutusta työn luotettavuuteen.¹¹⁹

Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa on keskeistä tutkimusprosessin luotettavuus, koska tutkimus on luonteeltaan kokemusmaailmojen tulkintaa. Tästä syystä laadullisessa tutkimuksessa korostuu tutkijan roolin avoin arviointi tutkimustulosten kannalta. Määrälliseen tutkimukseen verrattuna laadullinen tutkimus sisältää enemmän tutkijan omaa tulkintaa, mikä on huomioitava ennen kaikkea tutkimusraportin kirjoittamisessa. Laadulliselle tutkimukselle ominainen tutkijan tulkinnallisuus korostuu tutkimuksen uskottavuudessa, mikä ilmenee tutkijan tekemien tulkintojen vastaavuutena tutkittavien käsityksistä. Uskottavassa tutkimuksessa tutkija on tulkinnut onnistuneesti tutkimuksen kohteena olevien käsityksiä tutkittavasta aiheesta.¹²⁰

Tämän tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi tutkimuksen lähdeaineisto on pyritty koostamaan muutosjohtamisen ja muutokseen sitoutumiseen liittyvistä tieteellisistä artikkeleista. Tutkimusaiheeseen perehtymisen aikana tutkija pyrki kartoittamaan tutkittavan aiheen alueelta arvostettujen ja arvovaltaisten tutkijoiden tekemiä tutkimuksia, joita käytettiin tämän tutkimuksen teoreettisena pohjana. Teoreettista pohjaa täydennettiin muilla tutkimusaiheeseen liittyvillä tieteellisillä artikkeleilla. Vaikka tutkimuksen teoreettista lähdeaineistoa voidaan pitää luotettavana, on huomioita tutkijan aiempi teoreettinen tietämys tutkittavasta aiheesta. Tutkijan tekemät tulkinnat ja käännöksen englanninkielisestä aineistosta ovat voineet johtaa vähintäänkin harjaan johtaviin tulkintoihin lähdeaineiston luotettavuudesta huolimatta, koska tutkittava aihe oli tutkijalle entuudestaan tuntematon.

¹¹⁸ Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 1997, 231–233

¹¹⁹ Eskola & Suoranta 1998, 209–212

¹²⁰ Eskola & Suoranta 1998, 209–212

Lisäksi tutkimuksen lähdeaineiston koostuminen eri tieteenaloille suuntautuneista tutkimuksista on voinut aiheuttaa ristiriitaisia tulkintoja lähteissä käytetyistä termeistä. Osittain tästä syystä johtuen tutkimuksessa käytetty sitoutumisen määritelmä on eri tieteenaloihin verrattuna suhteellisen lakea. Toisaalta lakea ja monialainen käsitteen määrittely on mahdollistanut tutkimuksen kohteena olevien käsitteiden ymmärtämisen samalla tavalla, mikä on vähentänyt tutkijan ja tutkittavien välistä tulkintaeroa.

Aineiston keruun osalta tutkimuskysymyksiin vastaaminen oli toteutettavissa avoimen kyselyn avulla, mutta tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta olisi kyetty parantamaan käyttämällä erilaisia aineiston keruun menetelmiä, kuten avoimen kyselyn jälkeistä haastattelua ja kvantifiointia. Tutkijan alkuperäisenä tarkoituksena oli käyttää useampaa aineiston keruun ja analyysimenetelmää, mutta uuteen teoreettiseen alueeseen perehtyminen vei tutkijalta odotettua pidemmän ajan.

Tutkimuksen toistettavuutta on pyritty parantamaan kertomalla aineiston analyysiin käytetyt periaatteet ja tekniikat. Analyysissa on pyritty objektiivisuuteen, mutta tutkijan ennakkokäsitykset tutkittavasta aiheesta on saattanut vaikuttaa tutkimustulosten analysointiin ja tulosten tulkintaan, koska tutkija on palvellut samassa pataljoonassa tutkittavien kanssa. Lisäksi tutkijan läheinen suhde tutkittavien kanssa on voinut vaikuttaa analyysin ja tuloksin toteuttamiseen, vaikka työn kaikissa vaiheissa on pyritty objektiivisuuteen. Toisaalta tutkija–tutkittava-suhde on voinut vaikuttaa positiivisesti kyselyyn vastanneiden määrään sekä vastausten todenmukaisuuteen tutkijan ja tutkittavien välisen luottamussuhteen johdosta.

Tutkimuksessa käytetty teoriaohjaava sisällönanalyysi mahdollisti vastaamisen tutkimukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin, mutta uudessa kontekstissa tehdyssä tutkimuksessa olisi voida tehdä mielenkiintoisia havaintoja aineistolähtöisen sisällönanalyysillä. Induktiivisen sisällönanalyysin avulla aineisto olisi voinut mahdollistaa teoriasta poikkeavien havaintojen tekemisen. Jatkossa onkin suositeltavaa toteuttaa uudessa kontekstissa tapahtuvat tutkimukset induktiivisen sisällönanalyysin avulla, jotta mahdollistetaan uusien löydösten tekeminen muutokseen sitoutumisesta.

Tämän tutkimuksen tulokset on hyödynnettävissä muuhun muutossitoutumisen tutkimukseen, mutta tulosten käyttämisessä on otettava huomioon jokaisen muutoksen persoonallisuus. Muutoksen persoonallisuuden lisäksi on huomioitava, että muutoksessa mukana olevien henkilöiden taustalla on paljon tekijöitä, jotka vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen. Edellä mainituin varauksin tätä tutkimusta voidaan käyttää Puolustusvoimissa tapahtuvien rakenteellisten muutosten toteuttamisen apuvälineenä. Puolustusvoimat voivat hyötyä

tutkimustuloksista käyttämällä niitä henkilöstön sitoutumisen parantamiseksi tulevaisuuden muutostarpeiden suunnittelun ja toteuttamisen apuna.

5.3. Jatkotutkimustarpeet

Tutkimuksen edetessä tutkija on havainnut muutamia jatkotutkimustarpeita muutossitoutumisen tutkimiseksi Puolustusvoimissa. Jatkotutkimuksella tulisi tavoitella muutokseen sitoutumisen laajempaa ymmärtämistä Puolustusvoimien kontekstissa. Ensimmäiseksi olisi tunnistettava muutossitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä Puolustusvoimien eri johtoportaissa, jotta voidaan selvittää muutokseen sitoutumista organisaation eri tasoilla. Tällaisen tutkimuksen toteuttamisessa tulisi käyttää niin määrällisiä kuin laadullisiakin menetelmiä, jotta mahdollistetaan muutokseen sitoutumisen periaatteiden tunnistaminen monipuolisesti.

Yksilötasolla tehtävän muutossitoutumisen tutkimukselle on edelleen tarve, jotta mahdollistetaan yksilön sitoutumisen osuus muutoksen tavoitteiden saavuttamisessa. Jatkotutkimuksen avulla tulisi löytää vastaus henkilöstön sitoutumisen merkitys organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Tutkijan oman käsityksen mukaan organisaation johto on kokenut muutoksen onnistuneeksi, mutta tämän tutkimuksen perusteella henkilöstöllä on erilainen näkemys muutoksen onnistumisesta. Tästä johtuen olisi mielenkiintoista tutkia muutoksen onnistumisen kokemusta organisaation eritasoilla ja verrata muutoksen tavoitteiden täyttymistä henkilöstön näkemyksiin.

Haasteeksi edellä mainitun tutkimuksen toteuttamisessa voi osoittautua tavoitteiden täyttymisen määrittely, sillä organisaation eri tasolla toimivat henkilöt saattavat tarkastelevat muutoksen onnistumista erilaisista näkökulmista. Erilaisten näkemysten ja kokemusten tunnistaminen auttaa kuitenkin ymmärtämään laajemmin muutosjohtamisen kokonaisuutta, jossa muutokseen sitoutuminen on vain yksi tarkasteltava kokonaisuus.

Tämän tutkimuksen tulosten kannalta merkittävin jatkotutkimustarve kohdistuu vuorovaikutteisen viestinnän tutkimukseen muutoksen kontekstissa. Empiirisen aineiston perusteella Puolustusvoimissa on tarve tutkia dialogista viestintää muutostilanteissa, jonka avulla tulisi pyrkiä luomaan toimivia käytäntöjä viestinnän kehittämiseksi ja henkilöstön viestintätaitojen parantamiseksi. Vuorovaikutuksen tutkimuksella voidaan löytää käytännön ratkaisuja henkilöstön osallistamisen ja muutoksessa tarvittavan tuen mahdollistamiseksi. Viestinnän lisäksi tutkimuksella tulisi löytää vastauksia henkilöstön tukimahdollisuuksien lisäämiseksi, jotta voidaan vähentää muutoksesta aiheutuvaa henkistä kuormaa.

Viimeisenä jatkotutkimustarpeena on muutoksen aikana irtisanoutuneiden henkilöiden tutkimus. Irtisanoutuneilla työntekijöillä voi olla Puolustusvoimien kannalta tärkeää osaamista, jonka korvaaminen uuden henkilöstön kouluttamisella voi olla haasteellista tai jopa mahdotonta. Puolustusvoimien henkilöstön osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen edellyttää koulutetun ja ammattitaitoisen henkilöstön sitoutumaan Puolustusvoimien palvelukseen. Koska muutokseen ja organisaatioon sitoutuneen henkilön irtisanoutuminen on epätodennäköisempää kuin vähemmän sitoutuneen henkilön, on sitoutumisen tutkimukselle Puolustusvoimissa tarvetta.

LÄHTEET

- Ahmad, A. & Omar Z. 2010. Perceived Family-Supportive Work Culture, Affective Commitment and Turnover Intention of Employees. *Journal of American Science*, Vol. 6, No. 12, 839–846.
- Ahmad, A.B. & Cheng, Z. 2018. The Role of Change Content, Context, Process, and Leadership in Understanding Employees' Commitment to Change: The Case of Public Organizations in Kurdistan Region of Iraq. *Public Personnel Management*. Vol. 47, No. 2, 195–216.
- Alasuutari, P. 2011. *Laadullinen tutkimus 2.0*. Riika: InPrint.
- Allen, T.D., Eby, L.T., Poteet, M.L., Lentz, E. & Lima L. 2004. Career benefits associated with mentoring for proteges: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No. 1, 127–136.
- Armenakis, A.A., Harris, S.G. & Mossholder, K.W. 1993. Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, Vol. 46, No. 6, 681–704.
- Bauer, T.N., Erdogan, B., Liden, R.C. & Wayne, S.J. 2006. A longitudinal study of the moderating role of extraversion: leader-member exchange, performance and turnover during new executive development. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, No. 2, 298–310.
- Burnes, B. 2004. Kurt Lewin and The Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, Vol. 41, No. 6, 977–1002. Blackwell Publishing Ltd.
- Caldwell, S.D., Herold, D.M. & Fedor, D.B. 2004. Toward an understanding of the relationships among organizational change, individual differences, and changes in person-environment fit: a cross-level study. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No. 5, 868–882.
- Elving, W.J.L. 2005. The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 10, No. 2, 129–138. Emerald Publishing Limited.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 10. painos. Tallinna: Vastapaino.

Fedor, D.B., Caldwell, S. & Herold, D.M. 2006. The Effects of Organizational Changes on Employee Commitment: A Multilevel Investigation. *Personnel Psychology*, Vol. 59, No. 1, 1–29.

Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. 1995. Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly* 6, 219–247.

Hackman, M.Z. & Johnson, C.E. 2009. *Leadership. A Communicative Perspective*. Long Grove: Waveland Press.

Herold, D.M., Fedor, D.B., Caldwell, S. & Liu, Y. 2008. The Effects of Transformational and Change Leadership on Employees' Commitment to a Change: A Multilevel Study. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, No. 2, 346–357. American Psychological Association.

Herscovitch, L. & Meyer, J.P. 2002. Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No: 3, 474–487. American Psychological Association Inc.

Hill, N.S., Seo, M., Kangm, J.H. & Taylor, M.S. 2012. Building Employee Commitment to Change Across Organizational Levels: The Influence of Hierarchical Distance and Direct Managers' Transformational Leadership. *Organization Science*, Vol. 23, No. 3, 758–777.

Hirsijärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 14.–17. painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Huhtinen, A-M. 2006. Sotilasjohtamisen tiedon kohteet. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 2. Artikkelikokoelmat n:o 16, 2006.

Juppo, V. 2005. Organisaation muutoksen johtaminen julkisella sektorilla. *Kuntalehti*, 33, 102–115.

Juuti, P. 1992. *Organisaatiokäyttäytyminen*. Helsinki: Otava

Kilpimaa, A. 2013. Johtajuus relationaalisina käytäntöinä yrityksen strategisessa muutoksessa. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Akateeminen väitöskirja. Tampere University Press.

Kotter, J. 2011. Change Management vs. Change Leadership -- What's the Difference? Luettu 22.8.2018. <https://www.forbes.com/sites/johnkotter/2011/07/12/change-management-vs-change-leadership-whats-the-difference/#67a96a8e4cc6>.

Kotter, J. 1996. Leading Change. Boston: Harvard Business School Press.

Kram, K.E. & Higgins, M.A. 2009. A new mindset on mentoring: Creating developmental networks at work. Sloan Management Review. Cambridge, MA.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Lau, C.M. & Woodman, R.W. 1995. Understanding organizational change: A schematic perspective. Academy of Management Journal, Vol. 38, No. 2, 537–554.

Lewis, L.K. 1999. Disseminating information and soliciting input during planned organisational change: implemeners' targets, sources and channels for communicating. Management Communication Quarterly, Vol. 13, No. 1, 43–75.

Madsen, S.R., Miller, D. & John, C.R. 2005. Readiness for Organizational Change: Do Organizational Commitment and Social Relationships in the Workplace Make a Difference? Human Resource Development Quarterly, Vol. 16, No. 2, 213–234.

Mattila, P. 2006. Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa - Tutkimus kolmesta suuryrityksestä. Helsingin yliopisto. Sosiologian laitos. Akateeminen väitöskirja.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos - Avaimet organisaation hallittuun muutokseen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Meyer, J.P. & Allen, N.J. 1997. Commitment in the workplace: Theory, research and application. Thousands Oaks: Sage Publications Inc.

Meyer, J.P., Srinivas, E.S., Lal, J.B. & Topolnytsky, L. 2007. Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three-component model in two cultures. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 80, 185–211.

Miettinen, J. 2013. Puolustusvoimauudistus muutosjohtamisen näkökulmasta: lakkautettavan joukko-osaston henkilöstön kokemuksia. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Esiupseerikurssin opinnäytetyö.

- Mutanen, M. 2016. Henkilökunnan arvio muutosjohtamisesta vuosien 2012–2015 puolustusvoimauudistuksen aikana. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Pro Gradu.
- Niiniluoto, I. 2002. Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen- ja teorianmuodostus. 3. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Nissinen, V. 2011. Muutosjohtaminen polttopisteessä. Sotilasaikakauslehti: Upseeriliiton julkaisu, 86, 14–16.
- Pastak, V. 2015. Puolustusvoimauudistuksen johtaminen ilmavoimissa keskijohdon näkemänä. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Pro Gradu.
- Pinomaa, V. 2018. Perusyksiköiden vääpeleiden käsityksiä muutoksessa johtamisesta. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Pro Gradu.
- Pääesikunta. 2016. Suunnitteluosasto. AM19446. Puolustusvoimauudistuksen loppuraportti.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2012. Research Methods for Business Students. 6. painos. Iso-Britannia: Pearson.
- Simoes, P.M.M. & Esposito, M. 2014. Improving change management: how communication nature influences resistance to change. Journal of Management Development, Vol. 33, No. 4. Emerald Group Publishing Limited.
- Sirén, T. 2010. Verum est ipsum factum - True Is What Has Been Made as Such. Journal of Military Studies 1/2010. Viitattu 16.1.2018. <http://ojs.tsv.fi/index.php/jms/article/view/3552/3361>.
- Sirén, T. & Pekkarinen, O. 2017. Tieteenfilosofis-metodologisia perusteita pro gradu - tutkielman laadintaan. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 3: Työpapereita nro 3.
- Suvanto, K. 1999. Muutoksen ja muutoksen johtamisen kokeminen joukko-osastoa lakkauttaessa esimerkkeinä Vaasan Rannikkopatteristo ja Pohjan Prikaati. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Diplomityö.
- Syrjälä, L. Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.–2. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 11. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle (suom. Kirsti Iivonen). Helsinki: Talentum Media Oy.
- Vakola, M. & Nikolaou, I. 2005. Attitudes towards organizational change. What is the role of employees' stress and commitment? *Employee Relations*. Vol. 27, No. 2, 160–174. Emerald Group Publishing Limited.
- Van der Voet, J., Kuipers B.S. & Groeneveld, S. 2015. Implementing change in public organizations: The relationship between leadership and affective commitment to change in a public sector context. *Public Management Review*. Viitattu 3.2.2019. <http://dx.doi.org/10.1080/14719037.2015.1045020>.
- Valtioneuvoston kanslia. 2011. Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma. Viitattu 2.8.2018. https://valtioneuvosto.fi/hallitusohjelmat/-/asset_publisher/72-paaministeri-jyrki-kataisen-hallituksen-ohjelma.
- Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Viitasalo, J. 2013. Puolustusvoimauudistus - analyysi diskurssien näkökulmasta. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Diplomityö.
- Yin, R.K. 2014. *Case Study Research. Design and Methods*. 5. painos. Lontoo: Sage.

LIITTEET

LIITE 1. KYSELYLOMAKE

LIITE 1. KYSELYLOMAKE

Tämän kyselyn avulla tutkitaan, miten rakennemuutoksen kohteena oleva henkilöstö sitoutuu muutokseen. Sitoutumisella tarkoitetaan tässä kyselyssä sellaista tahto- tai mielentilaa, mikä saa toimimaan jonkin tavoitteen saavuttamiseksi. Toisin sanoen sitoutuminen on hyvin lähellä motivaation määritelmää. Ajallisesti kysely on rajattu käsittelemään ajanjaksoa siitä hetkestä, kun olet saanut tiedon omasta siirrostasi Karjalan prikaatiin ja päättyen siihen, kun omasta mielestäsi RAIVK oli kaikkia toimintojaan myöten osa Kymen pioneeripataljoonaa ja Karjalan prikaatia.

Pyri miettimään vastauksia mahdollisimman laaja-alaisesti ja mikäli kysymys mahdollistaa, tuo esiin negatiiviset sekä positiiviset asiat. Pyri välttämään vastauksissa ranskalaisia viivoja ja jätä halutessasi palautetta kyselyn loppuun niin itse kyselystä kuin tutkittavasta aiheesta. Lähetä täytetty kysely minulle sähköpostiin kimmo.sutinen@mil.fi
Kiitos vastaamisesta!

1. Mikä on ammattiryhmäsi? Alleviivaa oikea vaihtoehto.

- a. Upseeri
- b. Opistoupseeri
- c. Aliupseeri

2. Minkä ikäinen olit saatuaasi siirron Pioneerirykmentistä Karjalan prikaatiin?

Vastaus:

3. Minä vuonna ja missä kuussa siirryit Karjalan prikaatiin?

Vastaus:

4. Kuinka monta vuotta olit työskennellyt Puolustusvoimissa siirtyessäsi Karjalan prikaatiin?

Vastaus:

5. Mikä oli siviilisäätysi ennen siirtoa Karjalan prikaatiin? Alleviivaa oikea vaihtoehto.

- a. naimaton
- b. naimisissa/rekisteröidyssä parisuhteessa
- c. avoliitto
- d. eronnut/leski

6. Mikä oli siviilisäätysi Karjalan prikaatiin siirtymisen jälkeen? Alleviivaa oikea vaihtoehto.

- a. naimaton
- b. naimisissa/rekisteröidyssä parisuhteessa
- c. avoliitto
- d. eronnut/leski

7. Tukiko organisaatio tai työyhteisö perhe-elämän yhteensovittamista työn kanssa? Miten tuki ilmeni?

Vastaus:

8. Millaiset asiat saivat sinut motivoitumaan siirtoon Karjalan prikaatiin? Eli millaiset asiat olivat motivaation taustalla esim. kokemus muutoksen tärkeydestä, raha, velvollisuuden tunne, pakko, resurssit, paikkakunta tai jonkin muu asia mikä sai sinut siirtymään Karjalan prikaatiin, eikä esim. eroamaan Puolustusvoimista?

Vastaus:

9. Millaisena koit omat mahdollisuudet osallistua siirron suunnitteluun, päätöksentekoon ja toimeenpanoon? Oliko sinulla mahdollisuuksia kysyä kysymyksiä muutokseen liittyen?

Vastaus:

10. Oliko saamasi tieto muutoksesta riittävää? Saitko tietoa tarpeeksi ajoissa, oliko se tarpeellista, selkeästi ilmaistua ja koitko tietäväsi missä aikataulussa muutos etenee sekä miten se toteutetaan käytännössä?

Vastaus:

11. Millainen vaikutus esimiehesi toiminnalla ja vuorovaikutuksella oli omaan sitoutumiseesi?

Vastaus:

12. Miten työyhteisösi ja kollegasi tukivat sinua siirrossa ja miten he vaikuttivat omaan sitoutumiseesi?

Vastaus:

13. Miten työtäsi kohtaan asetetut vaatimukset ja resurssit kohtasivat? Resursseilla tarkoitetaan tässä esimerkiksi riittävää koulutusta, perehdytystä, kalustoa, koulutuspaikkoja, aikaa yms.

Vastaus:

14. Vaikuttiko siirto Karjalan prikaatiin omaan työn kuvaasi tai työrutiiniin sellaisia muutoksia, jotka haittasivat työnteokoasi? Millaisia muutokset olivat ja miten se haittasi työnteokoasi?

Vastaus:

15. Mitä positiivisia asioita RAIVK:n siirto Karjalan prikaatiin aiheutti? Opitko muutoksesta jotain sellaista, minkä koet palvelevan sinua tulevaisuudessa?

Vastaus:

16. Mitä muutokseen sitoutuminen mielestäsi vaatii, jotta muutoksen voidaan sanoa olleen onnistunut?

Vastaus:

Palaute: